



TITLE:

1930年代鐘紡の多角化とグループ展開

AUTHOR(S):

鄭, 安基

CITATION:

鄭, 安基. 1930年代鐘紡の多角化とグループ展開. 調査と研究 : 経済論叢別冊 1998, 16: 15-46

ISSUE DATE:

1998-10

URL:

<https://doi.org/10.14989/44468>

RIGHT:

1930年代鐘紡の多角化とグループ展開

鄭 安 基

I はじめに

鐘淵紡績（以下鐘紡）は、戦時統制期に入ると「不要不急」産業の経営体との烙印を押され、統制の網に取り込まれはじめた。そこで、同社は、鐘紡本体から「時局」事業部門を分離独立させて、1938年に新たな中核子会社「鐘淵実業（以下、鐘実）」を設立するという組織機構の大々的な編成替えを行った¹⁾。その結果、鐘紡グループは、「不要不急産業」（繊維事業）を中心とする鐘紡本体と、「時局事業」を中心とする鐘実という二極体制に生まれ変わったのである。さらに、1944年になると、今度は鐘紡本体と鐘実の両社を再び統合して新会社「鐘淵工業」に収斂させるという、これまた大がかりの再編成を行った²⁾。

鐘紡は、1930年代には綿紡績事業部門から総合繊維部門へと多角的展開を図り、それを垂直的に補完する数多くの子会社を設立した。鐘紡グループの中核子会社となる鐘実は、そこから展開してきた事業部門を中心としていた。これは、鐘紡の1930年代における「綿紡績企業」から「総合繊維企業」への事業構造の変容にともなう「企業グループ化」（新興のコンツェルン化）の軌跡を反映するものでもあった。

ところで、これまでの1930年代紡績史研究には、東洋紡などの多角化とグループ展開を実証した企業史的研究³⁾と、複数の大手紡績企業を取り上げ、戦前日本紡績企業の国際競争力の源

泉を検討した産業史からの研究⁴⁾，などがある。両研究の論旨は、同時期の綿紡績企業における一定の多角化の進展を認めながら、垂直的な統合については限界があったことを指摘している。つまり「紡績企業＝垂直的統合の不十分説」という議論である。

そこで本稿では、戦前日本企業の「企業グループ」形成史研究の一環として⁵⁾，戦前日本の大紡績企業であった鐘紡を取り上げながら、30年代における同社の事業展開と組織構造のあり方を「直営事業」と「グループ事業」の両レベルから具体的に検討する。すなわち、従来の「新興コンツェルン論」は、主に「重化学工業」に事業基盤を持つ5つの新興コンツェルンに限定した実態解明が行われたのであるが、本稿は、戦前の日本経済発展を主導してきた綿紡績事業を基盤とした鐘紡の「企業グループ化」あるいは「コンツェルン化」の全体像を具体的に考察する。その際に、「紡績企業＝垂直的統合不十分説」＝「東洋紡績型」を検討することで、30年代の二大紡績企業の事業および組織展開の相違を明らかにする。

II 1920年代の企業構造

1930年代の特徴をより明らかにするために、まず、20年代の鐘紡について簡単に見ておこう。

1921年上期における鐘紡は、公称資本金1742万円、払込資本金1578万円、売上高約7039万円、当期純利益711万円、使用総資本は8128万円の企業であった。しかも同社は、第一次大戦ブー

1) 拙稿「戦時期〈鐘紡グループ〉と鐘淵実業の設立」『経済論叢』第159巻第1・2号，1997年。

2) 拙稿「戦時期〈鐘紡グループ〉の変容と鐘淵工業の設立」『経営史学』第32巻第3号，1997年。

3) 坂本悠一「戦時下の紡績企業」（下谷政弘編『戦時経済と日本企業』昭和堂，1990年）。

4) 阿部武司「綿業」（武田晴人編『日本産業発展のダイナミズム』東京大学出版会，1995年）。

5) 「企業グループ」概念については、下谷政弘『日本の系列と企業グループ』有斐閣，1993年。

ムによる高利潤・高蓄積を背景として、厳しい戦後反動恐慌が続く中でも、当時「7割」というケタはずれの高配当を行っていた。他方では、こうした高利潤と高配当と併行しながら内部蓄積を進め、より自己金融的な蓄積傾向を強めつつあった⁶⁾。すなわち、当時の鐘紡は、第一次大戦を契機として、「高収益・高株価」経営を前面に打ち出す日本最大の綿紡績企業へと変貌していた。ここで、21年段階における同社の経営構造を事業単位別に検討してみよう。

1921年末の鐘紡の直営操業工場数は22を数えた。そのうち、非綿紡部門としては絹糸絹紡5工場および綿布染色加工1工場のみであって、綿糸・綿布の生産工場が16と圧倒的な比重を占めていた(表1)。このうち、綿糸紡績工程だけから構成される単純紡績工場は、住道工場を始めとする8工場となっていた。他方、鐘紡の綿織布兼営、すなわち、同社の多角化の端緒となる織布部門への進出は、1905年兵庫第2工場内に織布試験工場の完成と織機100台による操業開始がその始まりであった。この時期、紡績・織布2工程を垂直的に配置した綿織布一貫工場は、8となっていた(表2)。

つぎに、同社の綿糸布工場の規模別分布を各工場の紡機鍾数から見てみると、10万鍾以上1工場(東京)、5万鍾以上10万鍾以下の2工場(兵庫・洲本)、2万鍾以下の13工場となっていた。また、同事業の生産設備規模は綿紡機53万3248鍾、綿織機7492台であった。すなわち、同社は、綿紡績諸工場のうち、紡機規模が相対的に大きい8工場に織布部門も配置した綿糸布一貫生産に特化した工場体系を構成しながらも、他方では「小規模・多工場」体系ともいえるべき生産構造を持っていたことがわかる。

次に、同社の綿紡績部門を垂直的に補完する加工事業について見る。鐘紡は創業以来、綿糸・綿布を生産し、「明治28年以降対中国向け

に綿糸輸出を行い、さらに日露戦争後の明治38年には生地綿布輸出を開始⁷⁾した経緯をもっていた。同社が、当時「東洋一の加工工場」ともいわれた綿布の漂白・染色・捺染の加工一貫の淀川工場の建設に着手したのは1916年7月であった。18年3月末には第一染色工場が完成し、4月から試染が行われ、19年5月にはようやく第二漂白工場が完成した。しかし、設立当初、淀川工場の染色加工は、日本綿花、八木商店、江商、前川商店と中国向けの硫化黒染チーンズの注文賃染が中心であった。捺染の場合も、細布、三巾金巾、ジーンズ漂白仕上が行われたものの、まだ試験生産の枠を越えない状況であった。19年段階における同事業の生産高は、晒44万6624碼、染色437万700碼であった。しかし、染料不足と熟練工不足、さらには技術者不足とともに、大戦による外国への発注設備の到着の遅れによって、加工能力の増大はなかなか進まない状態であった。

他方、同社の綿紡以外の非綿事業としては、絹糸紡績事業があった。同事業への展開は、1906年12月の京都工場建設に始まり、1908年3月の絹糸紡績会社の合併によって同社の絹紡設備の京都第一工場への移設と稼動開始をもって嚆矢とする。また、絹布部門への進出は、1913年7月京都支店に絹織機100台の絹織布試験工場を新設したのを皮切りとして、その後、次々と絹糸布工場の新・増設が行われた。その結果、1920年末の鐘紡の絹紡糸工場は、京都工場を始めとする4工場のうち、絹紡・絹布の一貫工場1、絹紡だけの単純工場3の体制を整えることとなった。また、絹業設備規模は、絹紡5万6040鍾、絹紡570台で、当時の全国絹紡糸生産設備の過半数を占める規模に至った⁸⁾(表3)。

次に、同社の唯一の在外子会社としての「上海製造絹糸」について見る。上海製造絹糸は、1902年の第一絹紡績を始めとする6社合同により設立された絹糸紡績会社と清国人合同の現物出資による合併会社で、1906年資本金40万円、

6) 「紡績会社の中鐘紡、東洋紡、大日本、合同等四社だけでも二億円近い多額の秘密積立金を有して之を銀行に預金して居りました」武藤山治『私の身の上話』(『武藤山治全書』第1巻、新樹社、103ページ)。

7) 鐘紡株式会社『鐘紡百年史』1988年、182ページ。

8) 同上書、165ページ。

表1 鐘紡グループの直営事業と子会社の増減

区分	直 営 工 場											合計
	綿紡	絹紡	製糸	乾蚕	加工	紡毛	スフ	再絹	曹達	石鹸	人絹	
1920	16	4	—	—	1	—	—	—	—	—	—	21
21	16	5	3	—	1	—	—	—	—	—	—	25
22	16	5	3	2	2	—	—	—	—	—	—	28
23	17	6	4	4	2	—	—	—	—	—	—	33
24	17	6	8	5	2	—	—	—	—	—	—	38
25	17	6	10	7	2	—	—	—	—	—	—	42
26	17	6	13	9	2	—	—	—	—	—	—	47
27	17	6	13	10	2	—	—	—	—	—	—	48
28	17	6	12	12	2	—	—	—	—	—	—	49
29	17	6	12	13	2	—	—	—	—	—	—	50
1930	17	8	13	13	4	—	—	—	—	—	—	55
31	17	8	13	13	4	—	—	—	—	—	—	55
32	17	8	18	15	4	—	—	—	—	—	—	62
33	17	8	23	15	4	—	—	—	—	—	1*	67
34	17	8	24	15	4	1*	1*	1*	—	—	1*	68
35	18	8	25	15	4	1*	1*	1*	—	—	2*	70
36	19	8	25	16	4	2*	1*	1*	1*	1*	3*	72
37	19	9	25	16	4	2*	1*	1*	1*	1*	3*	73
区分	子 会 社											合計
	綿紡	絹紡	養蚕	蚕種	パルプ	毛織	硫酸	採炭	販売	拓殖	染色	
1920	1	1	—	—	—	—	—	—	—	—	—	2
21	1	1	—	—	—	—	—	—	—	—	—	2
22	1	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1
23	1	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1
24	1	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1
25	1	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1
26	1	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1
27	1	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1
28	1	—	—	—	—	—	—	—	—	1	—	2
29	1	—	1	—	—	—	—	—	—	1	—	3
1930	1	—	1	—	—	—	—	—	—	1	—	3
31	1	—	1	1	—	—	—	—	—	1	—	4
32	1	1	1	1	—	—	—	—	1	1	—	6
33	1	1	1	1	—	—	—	—	1	1	—	6
34	1	1	1	—	—	—	—	1	1	1	—	6
35	1	1	1	—	—	—	—	1	1	1	—	6
36	1	—	1	—	1	1#	2	3	1	1	1	12
37	1	—	1	—	1	1#	2	4	1	1	1	13

(注) *は複合工場を指し、#は委託会社を指す。

出所：鐘紡「内部資料」より作成。

表2 鐘紡の綿紡績工場と

工場名		東京	兵庫	中島	住道	洲本	三池	久留米	熊本	中津
1921	糸織	101,880	96,896	19,184	10,752	69,808	31,104	15,528	12,268	10,752
		402	1,608	—	—	1,205	—	—	—	352
22	糸織	101,880	96,896	19,184	10,752	69,920	31,104	15,528	12,268	10,752
		402	1,490	—	—	1,588	—	—	—	352
23	糸織	73,344	98,288	19,184	10,752	68,920	31,104	15,528	12,268	10,752
		402	1,507	—	—	1,588	—	—	—	352
24	糸織	74,242	95,072	19,184	10,752	70,348	31,104	15,872	12,288	10,752
		619	1,501	—	—	1,586	—	—	—	352
25	糸織	74,272	95,072	19,184	10,752	70,347	31,104	15,872	12,288	10,752
		762	1,499	—	—	1,586	—	—	—	352
26	糸織	108,512	96,208	19,184	10,752	70,352	31,104	15,872	12,288	10,752
		762	1,512	—	—	1,588	—	—	—	352
27	糸織	108,512	96,840	18,800	10,752	70,352	31,104	15,872	12,268	10,752
		762	1,512	—	—	1,588	—	—	301	380
28	糸織	110,096	96,840	18,800	10,752	82,568	31,104	16,640	12,268	10,752
		762	1,537	—	—	1,588	—	—	301	420
29	糸織	109,096	104,736	18,800	10,752	82,568	31,104	16,640	12,268	10,752
		762	1,535	—	—	1,588	—	—	301	420
1930	糸織	112,024	104,840	18,800	10,752	82,564	31,104	16,640	12,268	10,752
		762	1,635	—	—	1,590	—	—	301	420
31	糸織	112,024	104,888	18,800	10,752	82,564	39,104	17,032	12,268	10,752
		762	1,635	—	—	1,590	—	—	315	420
32	糸織	115,296	119,228	18,800	10,752	94,788	39,104	17,042	12,268	10,752
		762	1,635	—	—	1,590	—	—	315	420
33	糸織	115,296	119,928	18,800	10,752	94,788	39,104	17,024	12,268	10,752
		760	1,710	—	—	1,603	—	—	315	420
34	糸織	119,688	137,312	41,872	11,136	111,444	39,104	17,024	12,268	12,872
		760	1,720	—	—	2,409	—	—	315	420
35	糸織	123,936	140,972	41,872	16,512	114,964	43,904	21,424	14,408	12,872
		760	1,729	—	—	2,410	—	—	315	440
36	糸織	123,936	140,972	16,512	41,872	114,964	43,904	21,424	14,408	12,872
		760	1,729	—	—	2,410	—	—	315	440
37	糸織	128,968	147,452	54,244	20,032	128,960	46,544	25,624	15,608	12,870
		760	1,745	—	—	2,410	—	—	315	440

出所：大阪屋商店『株式年鑑』各年度版より作成。

生産設備の推移

(単位；鍾・台)

博多	高砂	岡山	西大寺	備前	和歌山	大阪	松阪	全南	京城	合計
11,904	37,440	14,528	10,944	44,284	11,520	34,456	—	—	—	533,248
411	—	951	669	—	—	1,894	—	—	—	7,492
12,032	37,440	14,528	10,944	44,284	11,520	35,692	—	—	—	534,724
411	—	982	669	—	—	1,894	—	—	—	7,788
12,032	37,440	14,528	10,944	44,284	11,520	35,692	—	—	—	506,580
411	—	982	669	—	—	1,894	—	—	—	7,805
12,032	37,440	14,528	10,944	44,284	11,520	35,096	14,580	—	—	520,038
411	—	981	669	—	—	1,926	—	—	—	8,045
12,032	37,440	14,528	10,944	44,284	11,520	35,096	14,580	—	—	520,067
411	—	981	669	—	—	1,926	—	—	—	8,186
12,032	37,440	14,528	10,944	44,284	11,520	35,096	14,580	—	—	555,448
411	—	982	669	—	—	1,948	—	—	—	8,224
12,416	37,440	14,528	10,944	44,284	11,520	35,096	15,972	—	—	557,452
411	—	980	667	—	—	1,664	—	—	—	8,265
12,416	37,440	14,528	10,944	49,084	11,520	39,400	15,972	—	—	581,124
411	—	980	669	—	—	1,507	—	—	—	8,175
12,416	37,440	14,528	21,448	49,084	11,520	64,872	15,972	—	—	623,996
411	—	1,280	669	—	—	1,930	—	—	—	8,896
12,416	46,656	16,064	21,504	47,344	11,520	64,872	15,972	—	—	636,092
411	—	1,010	669	—	—	1,930	—	—	—	8,728
12,416	46,656	16,064	21,504	48,544	11,520	64,872	15,972	—	—	645,732
411	—	986	669	—	—	1,930	—	—	—	8,718
12,416	57,856	16,064	21,504	48,544	11,520	74,164	15,972	—	—	696,070
411	—	986	669	—	—	1,930	—	—	—	8,718
12,416	57,856	26,728	21,504	48,544	23,256	74,300	15,972	—	—	719,288
411	—	986	669	—	—	1,931	—	—	—	8,808
12,416	57,856	29,168	21,504	53,744	23,256	101,004	33,680	—	—	835,348
452	1,069	986	682	—	—	2,657	—	—	—	11,470
12,416	64,924	29,168	56,224	56,144	48,960	105,404	33,680	30,080	—	967,864
449	1,166	985	682	—	—	2,657	—	1,448	—	13,041
12,416	64,924	29,168	56,224	56,144	48,960	105,404	33,680	30,080	30,240	998,104
449	1,166	985	682	—	—	2,657	—	1,448	1,525	14,566
17,160	66,524	30,928	81,168	104,288	87,320	109,516	35,000	30,080	30,240	1,172,526
449	1,277	984	882	—	—	2,669	—	1,448	1,525	14,904

表3 鐘紡の絹紡工場と設備

(単位: 鍾・台)

工 場 名	京都	上京	下京	岡山	新町	山科	長浜	彦根	丸子	合 計
1921	絹 織	24,548 570	7,500 —	9,000 —	14,092 —	900 —	— 300	— —	— —	56,040 870
22	絹 織	24,548 539	7,500 —	9,000 —	14,092 —	900 —	— 300	— —	— —	56,040 839
23	絹 織	24,548 589	7,500 —	9,000 —	14,092 —	2,200 —	— 300	— —	— —	57,340 889
24	絹 織	24,032 610	7,500 —	9,000 —	14,092 —	2,937 —	— 311	— —	— —	57,561 921
25	絹 織	26,648 610	7,500 —	9,000 —	14,092 —	3,000 —	— 311	— —	— —	60,240 921
26	絹 織	26,048 410	7,500 —	9,000 —	14,092 —	3,600 —	— 611	— —	— —	60,240 1,021
27	絹 織	30,288 430	7,500 —	9,000 —	14,092 —	4,200 —	— 651	— —	— —	65,080 1,081
28	絹 織	31,868 458	7,500 —	9,000 —	14,092 —	10,200 —	— 719	— —	— —	72,660 1,177
29	絹 織	34,388 510	7,500 —	9,000 —	14,092 —	10,200 —	— 719	— —	— —	75,180 1,229
1930	絹 織	40,448 570	11,400 —	12,000 —	24,300 —	12,944 —	— 1,038	— 1,008	— —	101,092 1,608
31	紡 織	40,148 558	11,400 —	12,000 —	24,300 —	13,200 —	— 1,048	— 1,503	— —	101,048 3,109
32	紡 織	40,448 558	12,300 —	12,000 —	24,300 —	13,200 —	— 1,048	— 1,503	— —	102,248 3,109
33	紡 織	40,188 562	12,300 —	18,000 —	24,300 —	13,200 —	— 1,018	— 1,512	— —	107,988 3,092
34	紡 織	40,188 577	12,300 —	18,000 —	24,300 —	12,300 —	— 1,006	— 1,504	— —	107,088 3,087
35	紡 織	43,388 728	12,300 —	18,000 —	24,300 —	13,220 —	— 1,088	— 1,158	— —	111,208 2,974
36	紡 織	43,388 728	12,300 —	18,000 —	24,300 —	13,220 —	— 1,088	— 1,158	— —	111,208 2,974
37	紡 織	46,958 728	18,000 —	18,000 —	21,900 —	18,330 —	— 1,100	— 1,500	10,000 20,000	153,188 3,328

出所: 大阪屋商店『株式年鑑』各年度版より作成。

発行株数2万株（出資比率50%）をもって上海に設立された。同社工場は上海工場（31年、公大第三廠と改称）のみで、設立当初の同工場は、絹糸紡績会社から設備機械の移設出資による絹精紡機5400鍾と、清国人の工場敷地・建物出資による単純絹糸生産を前提とした中国唯一の絹紡工場となっていた。ところが、11年3月親会社の絹糸紡績会社が鐘紡に合併されたことにより、絹糸紡績会社の岡山工場を始めとする8工場および上海製造絹糸の日本側経営権が、鐘紡に入ることとなった。しかも、設立以来の成績不振が続いたため、17年には会社の解散危機に追い込まれ、中国人所有の9000株を18年に鐘紡が買い取り、その後、同社経営陣の交代および設備増強もあって鐘紡の在外主力子会社となったのである。

こうして、21年における鐘紡の事業構造は、綿紡績（16工場）と絹糸紡績（4工場）と綿糸布加工（1工場）を軸とする直営事業と、絹糸紡績関連の在外子会社1からなる、比較的単純な企業構造をもつことになった（表1）。

（1）綿紡績事業の動向

第一次大戦の大活況は、鐘紡にとって市場拡大と膨大な内部蓄積をもたらした。また、製品構造の飛躍的な変貌をもたらした。つまり、大戦以前の中国・インド・朝鮮を中心とするアジア市場から、大戦中にはアフリカ・中東・南米などへの新しい市場進出の経験を持つこととなった。こうした市場の拡大と需要の多様化の進展は、製品の「多様化」と「差別化」をもたらす一方、さらに激しい需要変動は、工場間分業のあり方と設備の配置転換を含む工場の再編成を促すことになった。

まず、工場と設備の変化の推移についてみると、20年代における鐘紡の工場増加は、買収による工場新設1のみに止まった。それは、23年6月に南勢紡績を買収し、同社の松阪工場（買収当時、1万4580鍾）⁹⁾を加えたものである。

9) 鐘淵紡績株式会社『鐘淵紡績株式会社五拾年史一草稿 一下巻』1937年、3ページ。

1930年当時の綿紡績事業の稼働工場総数は17工場で、綿糸専門工場8、綿紡・織布一貫の9工場体制となった（表2）。一方、設備の増加推移を綿紡設備からみると、21年の53万3248鍾から30年63万6092鍾へと、その増加紡機は10万2844鍾で、19%増加した。他方、紡機1万鍾以上の増加工場は、東京・兵庫・洲本・岡山・西大寺・大阪の各工場であり、主に紡績・織布一貫工場において紡機増設が活発に行われたことがわかる。また、織布設備の場合、1921年の7492台から30年8728台へとその増加分は1236台で、16%の増加推移をみせている。織機の増加工場は東京・洲本工場を中心としながらも、ほぼ全織布工場にわたって緩やかな増加がみられ、27年には熊本工場が新たに織布部門に加わることになった。

以上のように、20年代を通じての同事業の工場展開には、工場の新設よりも織布中心の設備増設という経営政策の傾斜があり、しかも、30年当時においても相変わらず「小規模多工場」体制を維持していた。

次に、工場内の生産過程と製品構造の変化について、同社の綿紡績工場の主力の一つであった兵庫支店工場¹⁰⁾を取り上げて見てみよう。同支店工場は1921年段階で第一から第五の5つの工場体制となっており、その内、第一・第二工場は第三織布工場への原糸を、第四工場は第

10) 鐘淵紡績株式会社『鐘淵紡績株式会社五拾年史一草稿 一中巻』82ページ、第一次大戦前後の兵庫工場の変容は、次のようである。「大正三年より大正八年に及ぶ五ヶ年間の戦時に於ける兵庫工場操業の特色に前記せし如く太糸より中糸及び細布操業への変転であるが、此変遷に次で起りし操業上の特色は進出市場の範囲世界的に拡大されたるため、市場別に依る需給、採算等の変動従来に比し甚だ多く且つ需要番手及び織布の種類又従て多種多様となり、之等の理由に依り紡績部双方に亘り、製品種の切替へ極めて頻々となり、操業史上工場としては嘗て見ざる苦しき経験を嘗めたる裏である」191ページ。つまり兵庫工場は、第一次大戦を契機とし、市場の隙間を狙って中糸・細布生産に踏み切ったが、大戦後の市場の縮小と戦後不況によって1920年には、再び大戦以前の太糸・粗布の生産体制に戻るという操業上の大変動を余儀なくされたのである。1920年当時、同社は、支店体制と工場体制を併用しており、支店体制は、東京支店5工場と兵庫支店5工場および淀川支店2工場の3支店体制であった。

五工場へ織布原糸を供給しており、各工場間の緊密な分業関係が形成されていた。同工場では、第一次大戦ブーム（1914年から1919年）を契機として、これまでの「太糸・粗布」から「中糸・細布」へと生産体制を切り替えていった。しかしながら、1920年には戦後反動恐慌に直面して、以前の「太糸・粗布」生産体制へと戻らざるをえないという、操業上未曾有の大変動を経験した。しかし、結局は内外における需要の高級化に応じて21年上期には再び本来の「中糸・細糸」生産体制に復帰することになる。すなわち、第一工場は16～20番手の太糸から20番手以上の中糸に切り替えた。第二工場は太糸・中糸の併紡を改めて20番手中糸専紡に変更、また第三工場は粗布並びに綾布を製織した。第四工場は60番手単糸、42番手双子操業から60～80番手双子と50～55番手の本来の細糸生産に切り替え、第五工場は第四工場からの供給原糸によって鵲鴿、雪月花などの並巾、金巾の高級細布生産とその注文生産に応じることとなった。

その後、同支店各工場は、紡糸・織布両方面にわたって高級品多角生産に進むこととなり、26年には第一工場さえ太糸生産を全廃して中糸生産に切り替え、また第四工場は80番手専紡工場となった。29年上期における綿糸と綿布の製品構造をみると、綿糸の場合、中糸がもっとも多く全体の60%を占め、20番手の太糸が35%、細糸が5%となっていた。綿布の場合は中糸原糸の金巾類が70%を占め、「粗布ハ弊社ニテ昨年来製織ヲ中止致」¹¹⁾して、28年から生産を全廃し、同社の綿布は細糸原糸による細布中心となった。また、兵庫支店工場内には、21年から織布試験工場が設けられ、各種試験織機25台を設置し、織機の試験運転と新織布の試験生産を通じて同社各織布工場の織機需要に応じることとなった。

このように、兵庫支店工場は、同社の主力・先端工場となり、同支店以外の諸工場を含めて、

20年代における同社の綿糸・綿布一貫化と高級品多角生産へと同事業の質的向上を率いたのである。したがって、20年代末頃になると、同社の綿糸製品は平均30番手の中糸中心となり、また、こうした綿糸生産の高番手化に伴う綿布生産の多様化と高級化の進展¹²⁾は、原産地原綿使用の構造的変化を起こすことにもなった。つまり、印度綿中心の原綿使用構造から20年代末頃にはより良質の米陸地綿使用へと輸入先の転換が行われたのである。以上のように、20年代の同社の綿紡績事業においては、太糸から中糸へ、また粗布から細布へと工程間の分業の進展と製品構造の質的変化をともしう生産の「一貫化」、製品の「高度化・多様化」および工場の「専門化」が急速に進展したのである。

(2) 絹糸布紡績事業の動向

他方、同社の絹糸、絹布事業においては20年代を通じて加工部門への進出を始めとする生産の一貫化と工場の専門化も急速に進展した。まず、同事業の工場と設備の変化をみると、20年代にかけて同社の工場は、合併1と新設2の合計3工場が増えた結果、21年の5工場から30年の8工場の体制となった（表3）。工場増加は、21年1月設立直後に戦後反動恐慌の影響によって経営危機に直面した日本絹布（資本金1000万円、払込資本金370万円）を22年1月傘下に収めた絹布・加工専門の山科絹布工場¹³⁾と、精練加工専門の彦根工場（30年6月新設）および絹布・仕上加工専門の長浜工場（同年11月新設）の3工場であった。そして1930年末頃、同社は、絹糸専門工場4、絹布と加工兼営4つの工場体制をとることとなった。一方、生産設備の変化は、絹紡機の場合、京都、岡山、山科工場を中心として、21年に比べ4万5052錠が増加したのに対し、絹布の場合、738台が増えた。それは、26年京都工場からの織機移設による山科工場中心の絹布設備の増設であった。

11) 鐘淵紡績株式会社、社内資料、同社の東洋棉花宛の1929年11月27日「弊社製品専用ノ貴社商標〈眼鏡〉ニ就テ」。

12) 桑原哲也『企業国際化の史的分析』森山書店、146ページ。

13) 『東洋経済新報』1922年2月11日。

表4 鐘紡の生産設備の推移（1931年～37年）

区分 年度	紡機(千鍾)			撚糸(千鍾)		織機(百台)		製糸		加工 (万反)	毛織機 (台)	人絹 (トン)	スフ (トン)	再生 絹糸 (トン)	石鹼 (トン)	硫酸 (トン)
	綿紡	絹紡	紬糸	綿糸	絹糸	綿織	絹織	立繰機 (台)	繰糸器 (釜)							
1930	634	86	11	96	53	87	16	278	704	60	—	—	—	—	—	—
31	645	111	12	95	111	99	18	100	740	60	—	—	—	—	—	—
32	696	102	10	95	102	99	23	460	732	65	—	—	—	—	—	—
33	719	107	11	95	107	100	28	1,159	704	65	—	—	—	—	—	—
34	835	107	11	96	107	118	30	1,436	673	120	—	—	—	0.5	—	—
35	866	111	11	104	106	118	30	1,396	609	120	20	5	—	1	—	—
36	1,093	111	10	113	108	118	32	1,396	600	120	20	10	10	3	13	—
37	1,125	125	10	144	113	128	32	1,396	498	120	31	20	30	3	13	20

(注) 加工、スフ・人絹の生産単位は、月産

出所：『鐘紡百年史』、『鐘紡製糸四十年史』および『綿糸紡績参考書』、『株式年鑑』各年度版から作成。

次に、工場内の生産と製品構造をみると、同事業は、第一大戦以前には西陣、丹後、伊勢、尾州の大機業地向け原糸生産が中心であったが、第一次大戦を契機として輸出向ペニー生産を始めとする原糸生産の多様化が急速に進められた。しかし、戦後不況の進展によって、同事業は、製品構造と生産体制の再編を余儀なくされた。すなわち、「欧州大戦時には貯蔵綿消化の為に輸出向ペニーをも製出したが大戦終了後市場不活発となりしを以て之が製造を漸減廃止し、内地及輸出向S票に集中して来た」「然るに此頃に至り逐年吾社各絹糸工場の原料の種類並に紡出番手、多種多様に亘り操業甚だ複雑となり来れる結果大正十年に至り吾絹紡工場の操業を分業となし単純化する」¹⁴⁾ ことになった。そして絹糸生産の各工場を、内需向（市販向と機業地向）と輸出向及び自社工場向に分け、生産と設備状況に応じて工場別製品別の合理化を展開したのである。すなわち、本練は一種類として京都支店の第一工場、縮緬経糸および同緯糸は同支店第二工場、伊勢向半練品は上京工場、印度向ペニー生産は岡山工場と新町工場、伊勢と丹後の機業地向の半練単糸とS票生産は上京工場に集中するという、工場別製品生産の合理化を通じて、絹糸・絹布の一貫生産および工場専門

化によるより緊密な工場間分業関係が進展したのである。一方、絹布部門の場合、京都工場は紋縮緬と廣巾物の高級絹布生産に転換し、山科工場は絹布試験生産とともに絹布加工事業に傾斜した。29年上期には、絹紡生産は2万俵を越え、その内、約60%が自社の絹布用として回わされた。

(3) 経営多角化の進展

20年代における鐘紡の多角化は、製糸事業への進出であった。つまり、絹糸紡績事業における絹糸・絹紡・絹布加工へという垂直的な生産一貫化の進展は、他方で、同事業を垂直的に支える同社の製糸事業の展開を必要とさせた（表4）。鐘紡は、21年5月甲府の若尾製糸と彦根の国華製糸を買収し、それぞれ甲府製糸工場と彦根工場とした。また、同年5月には綿紡績新町工場内に500釜の製糸設備を付設して、新町工場として操業を開始した¹⁵⁾。まず、表5によって工場と設備の変化をみると、21年の新町工場を始めとする3工場から30年には14工場体

14) 鐘淵紡績株式会社、前掲書、下巻、44ページ、ここで、S票とは「スパンクレープ」原糸を指す。

15) 鐘紡の製糸業進出については、1922年1月22日株主総会で「本が一両年前より新に着手した製糸業は、未だ研究中に属し、確信ある報告は不可能であるが、生糸界の現状には数多の改良を要す可き余地があるので、之に対し本社は充分考究し、完成を急いでゐる」。鐘紡株式会社・鐘淵製糸株式会社『鐘紡製糸四十年史』1965年、8ページ。

表5 鐘紡の製糸事業の工場と設備の推移

(単位: 釜)

工場名・年度	1921	22	23	24	25	26	27	28	29	1930	31	32	33	34	35	36	37
新 町	330	330	374	398	422	422	278	278	278	278	110	96	96	176	176	176	176
甲 府	708	400	400	188	188	188	188	82	82	82	82	82	40	9	9	340	340
彦 根	288	307	307	307	307	307	192	66	66	66	66	58	58	58	58	58	58
岐 阜	—	—	158	158	158	158	158	98	98	98	98	98	98	98	94	94	94
亀 山	—	—	—	16	23	23	23	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
福 知 山	—	—	—	28	28	38	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	240
山 科	—	—	—	56	56	56	56	60	60	60	60	60	60	60	40	—	—
大 淀	—	—	—	12	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
東 大 門	—	—	—	—	40	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	208
旗 川	—	—	—	—	18	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
福 島	—	—	—	—	—	40	40	40	40	40	40	40	48	48	48	48	48
坂 本	—	—	—	—	—	50	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
青 島	—	—	—	—	—	26	26	48	48	48	48	48	—	—	—	—	—
光 州	—	—	—	—	—	—	—	—	—	32	32	32	32	32	32	32	32
大 野	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	168	168	68	168	168	168
木 曾	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	104	104	104	104	104	104
甲 佐	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	152	170	170	170	170	170
菊 池	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	140	184	184	184	184	184
笹 木 野	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	296	296	296	296	296	296
松 本	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	100	100	100	100	100
宇 和 島	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	228	190	190	190	190
八 幡 浜	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	170	170	170	170	170
勝 間 田	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	115	150	192	192	192
結 城	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	280	280	280	280
鉄 原	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	54	54	54	54	54
高 瀬	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	90	90	90
繰 糸 器	1,326	1,037	1,239	1,107	1,131	1,131	872	278	278	278	110	460	1,159	1,436	1,396	1,396	1,396
立 繰 機	—	—	—	108	271	446	516	672	672	704	740	732	704	673	609	600	498
多 条 機	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	48	496	936	1,256	1,538	1,638	1,846
総 計	1,326	1,037	1,239	1,647	2,486	3,361	3,452	3,638	3,638	3,798	3,858	4,616	5,615	6,057	5,979	6,034	5,732

(注) 鐘紡式立繰糸機1台は、繰糸器で5釜換算

出所: 鐘紡株式会社・鐘淵製糸株式会社『鐘淵製糸四十年史』1985年。

制へと、主に工場新設による工場増設が続いた(表1)。また、30年の14工場のうち、甲府と彦根の2工場だけが買収・合併によるもので、残りの12工場は新設工場であった。さらに、新設12工場の中、亀山と福知山の両工場は、彦根工場から分離独立した工場であり、23年新設の亀山工場は、用水不足などの諸事情により27年末閉鎖されたのである¹⁶⁾。一方、工場展開の立地についてみると、工場名がほとんど地域名と重

なっているように、南は九州から北は東北に及んで工場展開がなされた。さらに、各工場を地域別に分けて見ると、内地では東北・関東2、中部・近畿7、中国・四国1、九州1工場、植民地では朝鮮2と中国1工場であった。これは、製糸業が持つ農村および産地志向的な特性を前提としながら、より良質で多量の産繭買付けが

16) 同上書、350ページ。

可能な地域が集中している中部・近畿地域を中心として工場展開が行われたことを示している。

他方、製糸設備をみると、同社は23年半頃に二十四諸の鐘紡式立繰機を完成することとなった。そして、各工場の設備は、24年から甲府工場と新設の福知山、亀山、大淀工場を皮切りに、明治以来の標準製糸設備であった座繰器から鐘紡式立繰機へと全面的に切り替えられた。27年には鐘紡式立繰機が同社製糸工場の基準設備となったのである。そして、30年には座繰糸器278釜、鐘紡式立繰機704台で、釜数換算で全工場総計3,798釜を数えることとなった。

製糸業の製造原価において原繭が約80%を占める一方で、原料繭の品質、乾繭処理、貯繭の適否、煮繭、繰糸法などが、生産量および品質を決定することとなる¹⁷⁾。同社は、繭の産地買付けと乾繭処理のため、21年5月の製糸工場の設立にともなって、熊本乾繭場を皮切りに乾繭場設置を進めた。30年における同社の各製糸工場は、今村式・帯川式・中原式の乾繭設備22台を含む10ヶ所の乾繭場をもつこととなり、より良質で安定的な産繭調達に努めたのである。さらに、工場数の増加にともなって使用原繭量も急激に増加した。30年には年額約100万貫を突破し、生糸総額も18万3314貫に及んだ。以上のように、20年代の同社の注目すべき事業構造の変化の一つは製糸事業への進出であったことがわかる。

次に、加工事業の状況を見る。まず、綿布加工の淀川工場は、24年4月第三捺染工場の完成によって、ようやく染色・漂白・捺染一貫の総合加工体制を備えることとなった。第一工場の染色事業は、中国、朝鮮、内需向の注文賃染によって急速に成長し、27年に工賃削減と滞貨一掃のため大量生産体制を打ち出して以来、自社製品だけでなく他社製品の加工、捺染の請負も行った。28年段階の加工能力は89万反を上回る状態であった。一方、染色加工事業でも多様化と高級化が進み、23年の30種類から26年には

50種類を数えた。その主力染色製品も硫化黒染チーン系から24年頃にはアンリ染ベネシヤンと色チーン系という染色加工の高級化が進んだのである。こうして、27年には同社の綿布輸出総額3億3400万円の内、加工綿布が1億9100万円と57%を占めることとなった。また、そのうち、染色綿布が62%を占めるに至ったのである¹⁸⁾。一方、第二漂白工場は、22年に白仕上設備の完成と需要喚起を通じて全設備運転に踏み切ることとなった。白仕上を中心として内需市場を掌握し、中国、朝鮮、24年には南洋向けの加工漂白を行うこととなったのである。また、白仕上の漂白製品も23年の16種類から24年下期には58種類を数えることとなり、漂白加工事業もより高級化と多様化が進んだ。

さらに、20年代における加工事業の注目すべき点は、絹布加工事業への進出であった。すなわち、22年1月に傘下に収めた加工専門の山科絹布工場をはじめとする30年の彦根と長浜の3工場を中心とする同社の絹布加工工場の設立である(表3)。とくに、山科工場は、精練・染色・捺染・整理仕上加工の最新機械装置と設備工程を備え、21年の設立当時には「東洋一」とも言われた。とはいえ、同工場は25年まで、まだ研究用試験工場の域を越えなかったが、26年に京都工場から織機300台並びに精練仕上設備の移設による第一次設備拡張と操業能率の向上および品質改善を通じて、ようやく実需に応じられるようになった¹⁹⁾。さらに、その後、同工場内ではフルファッション靴下編立機とメリヤス機の設置による絹の完成品化が展開され、30年には織機1000台を越える絹布加工専門の主力工場となったのである。他方、28年には、絹布原料の不足から精練絹紡原料である精乾綿の自給化を目的とする新たな工場建設に着手した。そして、30年6月、既存の上京工場と下京工場内の精練・腐化設備の移転・集中により彦根工場を建設し、同年11月には仕上加工専門の長浜工場を完成することとなった。

18) 鐘淵紡織株式会社、前掲書、下巻、139ページ。

19) 『東洋経済新報』1926年8月26日。

17) 同上書、83ページ。

以上のように、20年代における同社の加工事業においては、綿布加工部門において染色・捺染・漂白への工程間の垂直的展開が進み、また絹布部門においても精練・染色・捺染・整理仕立からなる絹布加工の「一貫化」が急速に進んだのである。

(4) 子会社の事業動向

子会社の動向について見ると、まず、20年代に入ってから鐘紡の唯一の在外子会社である上海製造絹糸の経営が本格化した。すなわち、従来の単純な絹糸生産だけから絹布事業へと生産の一貫化が進展した。同時にまた、新たに綿糸・綿布事業への多角化も展開された。そして、1923年には上海絹糸工場内に絹糸織機102台が設置され日夜操業の運転を開始することとなった。さらに、18年に着手して23年11月完成した4万鍾規模の公大第一紗廠（31年、公大一廠と改称）があった²⁰⁾。同工場は、27年には織機803台をもって織布工場を併設し、また、増設を続けて29年には紡機7万2752鍾、織機1286台となった。また、鐘紡は公大第一廠の建設に前後して、青島に敷地25万坪の綿紡績工場建設に着手し、23年9月に紡機2万536鍾、織機860台規模の鐘淵紗廠（31年、公大五廠と改称）を建設した。

こうした直接投資による工場建設を進める一方、買収による積極的な生産の現地化も展開した。すなわち、25年5月、上海で英人経営の紡機4万5000鍾、織機515台の老公茂紗廠を208万円で買収して公大第二紗廠（31年、公大第二廠と改称）とした。要するに、20年代末に上海製造絹糸は、紡績工場の新設あるいは積極的な買収によっていわゆる「在華紡」へと変貌を始めたのである。傘下工場は合計3工場で、絹紡績1、綿紡績2工場であった。生産設備は、絹糸紡機1万1970鍾、絹織機150台であり、また綿糸精紡機13万3240鍾、綿織機2362台であった。さらに青島工場内には26年に付設した青島製糸

工場があり、鐘紡式立繰機26台が設置されていた。綿紡績工場では、綿糸（16、20番手）と綿布（粗布、太綾）が主力製品であった。

次に、20年代に唯一新設した子会社である南米拓殖について見る。同社は、28年8月「黒ダイヤ植民地」ブラジルに移民を行う国策事業の一環として資本金1000万円（払込350万円）で設立された。鐘紡は、同社の総発行株式20万株の内、4万5106株の23%を所有した。南米拓殖は直接には事業経営を行わず、ブラジル現地代行会社「コンパニヤ・ニッポニカ・デ・プランダソンド・ブラジル」を通じてアマゾン河流域の開拓と原綿栽培および同地方産物（米、カカオ、煙草、養畜）の加工販売を目的としていた²¹⁾。そして、同社の拓殖事業は、29年7月の最初のアマゾン日本人移民43家族189名の移民から始まった。しかしながら、同事業は当時の風土病と深刻な農業恐慌のため、鐘紡が期待していた原綿栽培も計画通りに進まず、35年4月には直営農場の一部閉鎖と事業の縮小を余儀なくされた。

以上のように、20年代の鐘紡は綿紡績および絹業を事業の両軸としながら、事業の垂直的展開と製糸事業への多角化を展開した。すなわち、綿紡績業では綿糸・綿布・加工一貫と、絹業における絹糸・絹布・加工という「生産一貫化」と「製品多様化」および乾繭・製糸への多角化が急速に進展したのである。他方、こうした同社の事業展開にともなう組織展開は、垂直的・多角的に展開した事業単位である「工場」がその担い手であった。つまり、綿紡績事業においては、20年の17工場体制から30年に至って綿紡専門8、綿紡・綿布兼営9、加工1の合計18工場という「小規模多工場」ともいえるべき工場編成は変わらなかった。また、絹業では、20年の5工場体制から30年の絹紡専門5、絹紡・絹布兼営1、絹布・加工兼営2、加工専門1の合計9工場体制となった。さらに、製糸業では製糸工場13、乾繭場13の工場体制が展開された（表

20) 鐘淵紡績株式会社，前掲書，下巻，327ページ。

21) 和田日出吉『XVI 紡績コンツェルン読本』（日本コンツェルン全書）春秋社，1938年，236ページ。

1)。その他、20年代には中国の綿紡績工場（上海製造絹糸2工場）および朝鮮の製糸工場（2工場）への進出という植民地における事業展開が、注目すべきものとして加えられた。こうした3つの事業内における工場の垂直的・多角的展開と設備の配置転換および製品構造の多様化・高度化の進展は、各工場間のより緊密な分業関係の形成と事業上の関連性を強め、支店工場と工場内における「工場の専門化」をもたらしたのである。反面で、20年代における同社の子会社による事業展開についてみると、21年の日本絹布の合併で1社が縮小した他、上海製造絹糸と南米拓殖の2社のみに止まった。つまり、子会社による事業展開はほとんど進展しなかったことがわかる。

以上のように、20年代鐘紡の経営構造の特徴は、国内における綿糸の中・細糸化という高級化と絹糸布・綿布・染色加工の一貫生産の推進、および製糸事業への多角化、他方では、過剰資本の対中国間接投資による従来の輸出中心から現地生産への転換であった。すなわち、20年代の鐘紡の経営は、他の紡績企業とは異なり、国内での事業拡大の積極性と対中国進出の積極性という「二重の積極性」²²⁾から捉えることができる²³⁾。

III 30年代多角化とグループ展開

鐘紡は、1930年1月20日開催の第86回の定期株式総会を契機として経営体制の大きな転機を迎えることとなった。それは、従来の「武藤体制」が終わり新しい「長尾・津田体制」の成立であった。さらに、同年4月5日から始まった

いわゆる「鐘紡争議」²⁴⁾を通じてようやく同年6月27日「津田体制」がスタートした。

一方、30年前後における深夜業の撤廃、中国・インドでの日貨排斥運動および関税引上げ、操業短縮の展開、金輸出再禁止による輸出競争力の低下などの経営環境の急変は、鐘紡に対して経営・収益構造に大打撃を与えた。すなわち、29年下期の総利益6962千万は、30年4895千万円へと減し、また、配当率も29年下期の35%から30年上期の28%へ、さらに同年下期には25%へと低下を余儀なくされたのである²⁵⁾。そこで、同社は、31年上期から綿紡績をはじめとする従来の事業部門の徹底的な再編成と33年上期からの新しい繊維事業および関連事業を中心とする積極的な多角化・垂直的な事業展開を行うこととなったのである。ここでは、30年代における事業展開を同社本体の「工場」を事業単位とする「直営事業」と、「子会社」を事業単位とする「グループ事業」の両側面から具体的に検討してみることとする。

(1) 工場中心の事業展開

① 羊毛

まず、羊毛事業への進出である。同社の羊毛事業は、31年の子会社上海製造絹糸第3工場内に紡毛機1500垂と毛織機36台および染色加工一貫の毛織工場を設置し、中国産羊毛による中国人向けラシャ生産から始まった²⁶⁾。そして、33年1月、同社は、羊毛企業化の布石として羊毛知識・技術習得のため、社員5人を豪州へ留学させた。また、34年10月には淀川工場内に紡毛2セット、梳毛2セット、織機25台、および加工設備1式の羊毛試験工場を設置し、35年2月操業を開始した。これが鐘紡本体における羊毛事業の嚆矢である（表1・4）。次に、直営羊毛工場としての高槻工場がある。同工場は、もともと32年12月、資本金200万円全額払込で設立

22) 高村直助『近代日本綿業と中国』ミネルヴァ書房、118ページ。

23) 鐘紡と東洋紡の綿糸布生産高を比較してみると、鐘紡は1919年上期における綿糸140千梱、綿布84,289千碼であり、1928年上期には、綿糸100千梱、綿布85635千碼であった。反面、東洋紡は1919年上期において綿糸171千梱、綿布115,880千碼であり、1928年上期には、綿糸184千梱、綿布101,955千碼であった。20年代における東洋紡は20番手太糸と粗布の量的中心の経営政策が行われたのに対して、鐘紡は、30番手の中糸と細布中心の質的成長が図られたと言えよう。『東洋経済新報』1929年1月5日、52ページ。

24) 鐘紡株式会社、前掲書、219ページ。

25) 『ダイヤモンド』1930年8月21日。

26) 鐘淵紡績株式会社『鐘紡羊毛五十年史』1984年、『鐘紡羊毛五十年史補遺』1985年。

した高槻絹糸株式会社の委託工場であった²⁷⁾。つまり、32年に旧工場所有者であった日本絹綿紡株式会社から、同社の担保付社債の償還不能に陥ると、同社の社債権者である三井信託によって同社の社債担保である高槻工場財団について、競争入札手続が行われ、32年12月社債権者を中心として高槻絹糸が設立された。そして、同工場内には、日本絹綿紡績の財団の外に同社の救済会社として設立された昭和絹糸所有の設備が仕掛け物となっていたが、高槻絹糸の大株主である鐘紡が、委託経営の形で、32年12月高槻絹糸の経営一切を引受けることとなったのである。委託当時、同工場の生産規模は、絹糸精紡機2万5200錘であった。その後、35年5月には2セットの紡毛機を新設し、また、36年6月には淀川工場からのトップ設備の移転による工場建設と絹紡機の転用によって同年12月撰毛工場を建設した。そして、結局は、36年2月に従業員の移籍も行われて鐘紡直営の高槻工場となったのである²⁸⁾。その後、36年12月には1万錘に達する絹糸紡績設備の彦根絹糸と上京工場への移転による絹糸部門の縮小とともに、本格的な紡毛工場への転換を図った。そして、同工場は、37年下期紡毛設備3セットの新增設を通じて、絹糸、紡毛糸、アンゴラ毛糸による設備の技術的関連を前提とする絹糸・紡毛の複合生産工場へと替わることとなった。他方、36年11月には、毛織工業の委託経営を通じて鐘紡の羊毛事業はより本格化することとなった。さらに、同社の羊毛事業は、植民地の中国・満州においても広がりを見せ、31年、公大第3工場内の羊毛工場新設を皮切りとして、36年11月獣毛加工による公大長内口毛織廠の設立と裕慶徳毛織工廠の買収による毛糸、毛布、ラシャ生産の康徳毛織を設立したのである。

一方、こうした羊毛事業の進展にともなって原毛生産にも乗り出した。すなわち、34年イギ

リスからのアンゴラ兎400頭の輸入と35年豪州からコリデーリ種綿羊567頭の輸入によって、36年に鐘紡の傘下企業である昭和産業の敷地に牧場の設置を行い、原毛の自給化・代替化を図ったのである。36年4月には同社営業部内に「毛織課」が設置され、こうした羊毛事業の拡張にともない同社毛織課は、新京、天津、上海、太原などの各地に駐在員事務所を設置するなど、羊毛事業の企業化に対する鐘紡内部組織の積極的対応をもたらしたのである。以上のように、30年代における鐘紡の羊毛事業への多角化は、31年の満州事変を契機とする軍需ブームを背景として、原毛・紡毛・毛織・加工一貫化とともに原料の自給化・代替化もスタートし、急激な垂直的展開が進んだことがわかる。

② 人絹・スフ事業

鐘紡の人絹事業への進出は、33年10月、他社に遅れを取りながらイタリア・バゾッキー社のボビン式によって淀川支店工場内に人絹工場が建設されて開始された。また、34年には防府人絹工場と高砂人絹工場も相ついで新設された(表1)²⁹⁾。防府工場の場合、21万坪の用地買収によって、34年7月、日産5トンの第一工場建設に着手し、35年11月から操業を開始した(表4)。また、防府工場は、36年5月人絹日産10トン第二工場建設に乗り出し、同年12月操業を開始し、さらに同年7月にはスフ日産20トンの第三工場建設に着手し、37年8月から生産を開始した。一方、高砂人絹工場の場合、高砂の鐘紡所有地34万坪の内、10万坪を以て34年11月人絹日産5トンとスフ日産10トンの生産規模を持つ工場建設に着手し、36年3月に完成した。高砂工場には、原料自給のための日産10トンの苛性ソーダ工場が建設されたほか、日産13トンの石鹼工場も建設されることとなった。さらに、37年には朝鮮の平壤で帝人のポット式による人絹・スフ日産30トン、硫酸日産10トン、二硫化炭素日産10トンの原料と製品一貫で、朝鮮一の大規模複合人絹工場の建設にも乗り出し、鐘紡

27) 鐘紡株式会社、社内資料「高槻昭和絹糸会社—委託経営契約書—」1932年7月。

28) 鐘淵紡績株式会社「鐘淵紡績株式会社五拾年史—草稿—下巻」378ページ。

29) 鐘紡株式会社「鐘紡百年史」283ページ。

の人絹事業は急速に日本国内をはじめ植民地朝鮮にも広がることとなった。

③ 石鹼部門

次に、今日のカネボウ化粧品事業の源流ともいえる石鹼事業について検討してみよう。同社は、製糸業のコスト引下げと優良産繭の確保のため、30年代に入るや子会社昭和産業の新設による養蚕事業への進出を図り、原料繭の生産を内部化することとなった。しかし、昭和恐慌による産繭代の下落を契機として、それまで製糸業における廃棄物として扱われてきた蚕蛹の有効利用が、同社の鐘紡武藤理化学研究所によって取り込まれることとなった。原繭は、絹生産に実際利用できるのは繭の表皮の繊維部分だけで全重量の20%にすぎず、残りの80%はこれまで「廃棄物」である蛹が占めていた。しかし、蛹からの蛹油には大量の燐化合物であるオレイン、グリセリンが含まれており、人間の肌を滑らかにする効果で石鹼原料として適していた³⁰⁾。しかし、繭が持つ独特の悪臭除去が一つの課題で、32年から「蛹油の脱臭法の研究を進め三年の歳月を経て完全なる脱臭漂白に成功し雪の如き純白の脂肪を取る」³¹⁾ようになった。この精製された蛹油を用いて石鹼製造に踏切ることとなったのである。そして、34年、人絹事業の高砂工場建設に着手し、11年には試運転を行うこととなった(表1・4)。この「高砂工場には、原料自給のため日産10トンの苛性ソーダ工場を建設したほか、日産13トンの目標で石鹼工場を建設した」³²⁾。つまり、高砂工場内には人絹と石鹼工場および両工場にとって共通の原料ともなる苛性ソーダ工場が建設された。すなわち、苛性ソーダの共通利用による事業化が図られたわけである。こうして製造された石鹼は、「K. B. K. 絹石鹼」と言われ、36年9月から鐘紡の販売子会社、鐘紡サービスの国内外各サービス店を通じて「サボン・ド・ソウ」の商標で販売

することとなった。

④ 更生絹糸部門

鐘紡は、人絹兼営に先立って、23年頃、山科鐘紡研究所において更生絹糸の開発に成功していた。これは生糸の屑から取れる絹紡糸のそのまた屑、いわば絹の廃物である絹屑を一度溶解させ、化学的に更生する新しい生糸であった。この更生絹糸の発明は、鐘紡武藤理化学研究所内の更生絹糸部の研究成果であり、その製法は大まかに「フィブロインをアルカリ土類の中性塩に溶解し、溶液中の塩類を透析し、安定したヒドロゾルを得た」³³⁾ ことによって始まったものであった。そして、絹繊維溶解法および溶状絹から紡糸する方法を完成し、ようやく内外の特許を取得したのである。31年には中間工業的に60鍾で長繊維を紡出することができた。その後、絹紡績屑の滞貨が急増したので短繊維の生産に踏み切り、34年に淀川工場の構内に2棟の専用工場を建設することとなった(表1・4)。34年に12月には日産0.5トンの更生絹糸の生産を開始し、35年には日産1トンの増設を行った。その後、3トンまで増設したが、37年以来、絹紡事業の後退と原料絹屑の減少によってしだいに縮小を余儀なくされた。

⑤ 加工部門

30年代における同社の加工事業は、生産規模と事業範囲の全面的な拡張・躍進が行われた。すなわち、加工事業の中心である淀川支店工場の生産増加は、30年末の綿糸布加工60万反から、37年末には120万反へと2倍強に増加することとなった(表4)。また、同工場の加工範囲は染色、漂白、捺染以外に、綿糸、羊毛、人絹および製品に及び、さらにスフ、紡毛、梳毛、更生絹糸の紡出にまで及ぶこととなった。つまり、「昭和八年淀川支店工場構内に人絹工場並に紡毛工場を新設して以来吾社の基本工業は、綿業絹業に加わるに人絹並に羊毛の二大基本工場へと進出するに至った」³⁴⁾のである。そして、綿糸布加工の主力工場である第一、第二、第三工

30) 鐘紡株式会社神戸営業部「鐘紡絹綫通とK B K 石鹼の由来」1936年3月。

31) 同上。

32) 鐘紡株式会社『鐘紡百年史』285ページ。

33) 同上書、286ページ。

34) 鐘淵紡績株式会社、前掲書、上巻、136ページ。

場の生産能力は、その間月産50万反より拡張し続け、37年には120万反となり30年末期に比べ2倍に増加することとなった。他方、同社は、26年1月大量生産に踏み切って以降、加工原布は「社外本位」にもとづき自社綿布20%、社外品80%（その内、社外品買取り加工分50%、社外品の賃加工分50%）となっていた。そして、社外買取り分の加工原布は、20番手の太糸を中心として、品質より低価格を優先する朝鮮および南洋向けに回し、同地域の輸出競争力を強めたのである。このように、同社の加工部門は、市場条件と生産条件に合わせて、晒・染色・捺染からなる加工程度を差別化することで、より柔軟な販売条件と製品選択の幅を広げたのである。すなわち、操業短縮・原綿価格・為替レートなどによる生産と販売の制約を加工部門によって緩和し、市況変動により柔軟に対応しうる緩衝的な生産・販売システムを作り上げた。こうした加工綿布の主な販売先は、大きくインド、朝鮮、南洋、内地に分かれ、それぞれの市場ニーズに適した製品加工の多様化と差別化が行われ、また、31年設立の同社販売会社の鐘紡サービスの内外販売網を通じて積極的な製品販売が展開された。さらに、「昭和十年下期に於ける加工はサービス会社よりのもの四十七種に減じたるに反し各工場よりの試験品は実に百八十八種の多数に及んだ。之等試験品は……各工場が競って新製品を製造し販路の拡大に努力しつつある」³⁵⁾。つまり、加工新製品の開発は、各販売店および各工場を巻き込む形で、淀川加工工場を中心とする生産と販売の相互補完的な新製品開発体制を備えた。そして、市場需要の変動に応じる生産の柔軟性を確保することで「吾社全工場の製品に最高の価値を附する工場」³⁶⁾となり、生産の自由度をより高めたのである。35年には加工新製品の開発担当の工芸部が設けられた。37年の淀川工場の加工製品は880種類を数えるまでとなり、国内外における新市場の開拓と販売拡大に努めたのである。

35) 同上書、下巻、188ページ。

36) 同上書、125ページ。

次に絹糸布の加工事業として、従来の山科工場以外に、29年6月には長浜工場の建設に着手され30年11月に完成した(表1)。同工場は、撚糸、予備、織機、仕上の4工場からなり、各種織物、高級人絹織物、加工撚糸生産を開始し、また、36年上期にはビロード工場の新設と仕上工場の増設によって製品高級化に対応した。また、山科工場は、従来の平絹製織を中心とする約500台の二交替生産の第一工場に加え、34年下期には75台の試験織機による第二絹布工場の建設に着手した。「九年十一月より第二織布工場の建設を見十二月より之が操業を開始し、同工場に於ては逐年拡張する吾社サービス・ステーション用各種紋織物の製織に従事して居る」³⁷⁾。また、33年には莫大小(刺木)工場の増設を行い、靴下編機39台と高級経編機13台を設置したほか、35年には手織機11台による刺繍製織を開始することになった。そして、同工場の絹布加工能力は、「昭和九年度以後は従来に比し仕掛品種漸増、一ヶ年百余種に達する製品を製織して居る」³⁸⁾。すなわち、同工場は、鐘紡サービス・ステーションの製品構成における絹製品の多様化を促す役割を担ったのである。

⑥ 麻紡績事業

鐘紡が麻の研究に着手したのは34年からである。「その頃新しく登場したスフ糸は強度に弱点があった」「これを実用化するために他繊維との混紡によってその欠点を補うこととなり、それには麻が最適である……」³⁹⁾という、スフ糸の強度補完のための材料上の特性に注目された。また、「軍需景気ノ直接影響ニヨリ、製麻系統ノ販路ハ一躍五、六百万円ノ増加ヲミセ」⁴⁰⁾たように、飛行機羽布、繫留気球用ロープ、軍靴など、軍需品として欠かせない製品上の特質にも注目された。そして、同社は35年3月、「ラミー糸紡績ノ機械ト絹糸紡績ノ機械トハ原理ニ於テモ機構ニ於テモ寸分ノ差異ハアリ

37) 同上書、101ページ。

38) 同上書、101ページ。

39) 鐘紡株式会社、前掲書、371ページ。

40) 鐘紡株式会社、社内資料、鐘紡営業部工務課「麻工業の黎明」1935年10月1日。

マセン」⁴¹⁾ という生産体系上の理由で、同社絹紡工場の内、最も主力工場であった京都工場のラミー糸の紡出の始まりが、麻事業の端を発することとなった。35年8月1日、鐘紡の麻事業への進出は営業部工務課を主体としてスタートした。そして、3年後の製品化を目指して麻の栽培から開始された。つまり、朝鮮の光州製糸工場と昭和産業の遊休地である九州都城で台湾産ラミーの栽培を行った。光州工場の場合、35年3月に保有土地3ヶ所の21町歩に会社直営によってラミー栽培を開始し、同年12月、同事業は昭和産業に移管された⁴²⁾。しかし、当時の麻事業は、まだ栽培事業と中国品輸入による試験的生産を越えなかった。鐘紡の麻事業が本格化するのには、38年4月の朝鮮の朱乙工場建設と40年彦根絹糸工場の転換によって軍需ブームに乗って飛躍的な成長を収めはじめてからのことであった。

⑦ 綿・絹事業の動向

1930年に入るや鐘紡は、国内外における販売組織の新設・強化とともに、従来の事業部門、つまり、綿・絹・製糸部門における生産規模の全面的な拡張と工場体制の再編成および植民地進出を押し進めることとなった。

まず、綿紡績部門では、20年代の「製品の多様化・高級化」と綿糸・布兼営による「生産の一貫化」の進展は、生産設備の増設のみならず工場間の設備規模の著しい不均等をもたらした(表2)。つまり、30年末では合計17工場、精紡機64万錘、織機9千台のうち、5万錘以上の大規模工場は4、これに対して2万垂以下の小規模工場は9という「小規模多工場」体制であった。そして、32年、1万錘規模の和歌山工場を皮切りに小規模工場を中心とする設備増設を皮切りに紡機3万錘と織機3千台で、合計約1900万円規模の綿糸・布工場の新增設が押し進められた(表4)。他方、同社の工場新設については、朝鮮を中心として大規模な工場建設が行われた。すなわち、36年3月、紡機5万錘、織機

1千台の綿糸・綿布兼営の全南工場と、36年8月紡機5万錘、織機1500台、月産10万反の綿布加工能力を備えた朝鮮最初の綿糸・布・一貫加工の京城工場の建設であった⁴³⁾。そして、37年末には同社の綿紡績工場は19工場に増え、精紡機約117万錘、織機約15千台を数えることとなった。さらに、工場規模も5万錘以上の大規模工場が全工場の11を占める「大規模多工場」体制へと替わったのである。要するに、30年代の同事業の経営政策は、小規模工場中心の設備増設と植民地の工場新設を軸とする、「生産の平準化」と「植民地進出」に置かれていたことがわかる。

次の絹糸布部門では、30年末に合計7工場、絹糸8万3368錘、絹織機1608台であったものが、37年時点では精練加工の彦根工場と丸子工場の新設によって、9工場体制、絹糸機15万錘、絹織機3328台へと増大した。一方、絹紡設備の紡毛への転用と設備集中も展開された(表3・4)。

また、製糸部門においては、30年末では製糸工場13、繰糸器278釜、立繰機704機で繰糸器換算合計3798釜の規模であった。そして、31年の大野製糸を皮切りに32年4社、33年5社、34年1社の合計11社の買収による工場増加と、33年産繭確保で困難に陥った中国青島工場の設備移転による朝鮮の鉄原工場の新設があった(表5)。反面、絹布・製糸兼営であった山科工場は、35年8月、原料繭の品質と供給の不安が続き、設備の坂本工場への移転と工場閉鎖を余儀なく、絹布専門工場となった。したがって、37年下期には、製糸工場23、繰糸器1396釜、立繰機498台と31年新町工場で48台の取付けから始まった多糸器1846釜で繰糸器換算の総計5732釜を数え、当時の片倉製糸、群是製糸に次ぐ大製糸業者となっていたのである⁴⁴⁾。

要するに、30年代の鐘紡の製糸事業は、昭和恐慌によって経営危機に陥った零細製糸企業の積極的な買収に乗り出し、また、恐慌による経

41) 同上書、1935年10月1日。

42) 鐘淵紡績株式会社、前掲書、下巻、407ページ。

43) 鐘紡株式会社、社内資料「高槻昭和絹糸会社一委託経営契約書」1932年7月。

44) 鐘紡株式会社、前掲書、284ページ。

営の打撃を設備規模の全面的な拡張によって緩和した。さらに、同社傘下企業である昭和産業の養蚕および蚕種事業をも内部化することによって製糸事業の垂直的一貫化を展開し、経営の自由度および弾力性を高めようとしたのである。

⑧ 研究開発部門

1930年、鐘紡は「資源自給」の経営理念を前提とする研究開発部門の拡大強化を展開した。すでに同社は、24年に山科絹布工場内に山科理化学研究所、32年には更生絹糸研究所を設立して各種の研究を進めていた。さらに、30年には、武藤山治の退職慰労金50万円を研究基金とし、研究部門の拡張強化に乗り出したのである。そして、33年に営業部内に理化学研究課を新設するとともに、同年8月、兵庫工場内に大規模な研究所建設を進め、ついに34年2月、既存の武藤理化学研究所と鐘紡理化学研究所を合併させて、新たな「鐘紡武藤理化学研究所」が誕生するに至ったのである。

同研究所は、設立に際して「研究所の経費はすべて本社から出す」⁴⁵⁾という研究資金の調達方針を表明、また幅広く人材を求めた結果、約300人規模の大研究団を組織するようになった。35年1月には人絹研究所を新設し研究の範囲はさらに拡大した。しかも、36年3月には武藤理化学研究所を主体として既存の諸研究所間の統合を図った。つまり32年設立の更生絹糸研究所、35年の人絹研究所、34年9月の紡績研究所、34年10月の化学研究所を統合して、研究部門間の相互補完にもとづく総合研究体制を備えることとなったのである。このようにして、同研究所は、「第一に、吾社関係事業に於ける原料、加工材料、製品分析試験、規格制定、分析試験法の研究、第二に、吾社現事業に関する諸問題の研究、第三に、吾社新事業に関する諸問題並に理化学に関する国家的諸問題の研究、第四に、事務、図書、雑誌等に関する庶務」、を目的に活動したのである。

36年3月時点における同研究所の組織構成を

みると、それは、分析試験部、紡績化学部、物理部、応用化学部、更生絹糸部、人絹部の六つの部門に分けられていた。また、36年末当時の研究業績をみると、受付問題数102、報告問題118、分析課題数1596、特許出願件数10、特許確定件数5、外国特許出願件数1、外国特許確定数3の実績を上げていた。一方、鐘紡所有の特許件数は、化学関連2件、絹業関連7件、毛紡関連1件、機械関連の1件であった⁴⁶⁾。さらに、同研究所の研究成果をもとに事業化に踏み切った事業部門としては、34年の更生絹糸、36年の人絹用葦バルブ、36年絹石鹼事業などがあった。

このように武藤理化学研究所は、30年代の鐘紡の繊維事業における原料・副産物の多角的利用による新規事業部門への展開を促した。すなわち、同社の事業経営における「発明的工業化」あるいは「科学主義的工業化」の発想にもとづく積極的な担い手であったと言えよう。

以上のように、30年代における鐘紡の直営事業は、20年代の綿紡績、絹紡績、製糸、加工という4つの事業部門から、羊毛、人絹、硫酸、石鹼、更生絹糸、麻紡績などの総合事業部門への多角化を展開したことがわかる。さらに、こうした直営事業は、工場新設による新しい事業部門への進出というよりは、むしろ既存工場における経営資源（土地、原料、副産物）の多角的利用にもとづく事業展開であったといえる。このことは、20年代の同社の工場展開が生産の一貫化による「工場の専門化」として進められたのに比べて、30年代には、生産の有機的関連を前提とする多角的工場配置によって製品品目のバリエーションとシナジー効果を求めての生産の複合化、つまり、「一工場多製品」という「工場の複合化」が進展したのである。

(2) 子会社による事業展開

① 羊毛事業

鐘紡の羊毛事業関係の子会社としては、委託

45) 同上書、282ページ。

46) 鐘紡株式会社、社内資料「武藤理研」。

経営の「毛織工業」と満州の「康德毛織」の2社があった。毛織工業は、31年に破産した合同毛織の6工場を新興毛織が賃貸操業していたが、その後、36年に三井銀行の仲介によって5年間の無料賃借と期間満了後社債総額1050万円の支払いを条件として、競売落札によって鐘紡の引受会社となった⁴⁷⁾。その生産設備は梳毛8万8540錘、紡毛1万6830錘、織機275台で、鐘紡の毛織事業は毛織工業の設立あるいは合同毛織の委託経営を通じて本格化することとなった。

他方、康德毛織は、1921年11月に資本金65万円をもって康德毛織有限公司として設立された⁴⁸⁾。その後、37年10月に鐘紡が経営の一切を引き受けることとなり、同年11月資本金300万円に増資して傘下に収めた。新京に本社、ハルビンに工場を持ち、生産設備として紡毛機6セットと紡毛精紡績機2,532錘および毛織機83台を備え、その生産高は、月産毛布3500米、羅紗3万1360米の規模で、満州一の毛織会社であった。同社の羊毛事業は主に委託経営の子会社を担い手とし、同事業の原料部門も次に見る昭和産業が担った。すなわち、子会社間の垂直的分業のもとで急激に発展したのである。

② 農牧畜事業

鐘紡の多角的展開を垂直的に支えたのは農牧畜事業の「昭和産業」であった。鐘紡本体の製糸工場は、28年末当時には12工場、繰糸器換算約3600釜を数え、生繭需要量も年100万貫を突破しており、製糸事業だけでも大企業となっていた。しかし、同社の製糸事業は、原料繭の品質およびアメリカでの生糸市場の不確実さ、そして国内における原繭相場の投機的性格によって安定的な経営が脅かされていた。そこで、同社は、「桑樹の栽培、養蚕、製糸および紡織の一貫生産のため」⁴⁹⁾、原繭の安定的かつ大量の確保策として、需要生繭100万貫の内50万貫の自給化を目的として養蚕自営化に踏み切ることにした。そして、「新事業の内容は鐘紡の定款

にはなかったもので、別会社として進める」⁵⁰⁾ こととし、29年6月、資本金500万円、鐘紡全額出資の「昭和産業」を設立したのである。同社設立とともに、九州の大隅、志布志、日向を中心として土地買収と桑園造成が始まった。30年上期には、同地域に各支店を設置し、買収土地2000町歩に2400万本の桑苗で桑園化を完了し、30年下期には1万3000貫の桑の収穫が実現できた。また、直営養蚕場として志布志、日向、大隅支店の管内に蚕種製造・改良事業のための蚕種製造所を建設し、30年から直営による本格的な蚕飼育が開始されて、31年には約5万貫の生繭を自給した。

しかし、折りしもアメリカ・ウォール街に発した恐慌は、日本では昭和恐慌となつて、繭価暴落を引き起こした。繭価は1貫2円50銭という昭和産業設立当初の生産原価をはるかに割る状態となり⁵¹⁾、「表面別会社とはいふものの、昭和産業はすべてを鐘紡に依存して」⁵²⁾ いたため、31年6月から事業縮小と経営形態の転換を余儀なくされた。すなわち、32年春には、桑園の肥培管理から養蚕まで一貫する「直営養蚕」形態から、桑園の肥培管理は会社側が行いその桑葉と蚕種と養蚕技術を養蚕家に提供するという、農村の潜在労働力を利用した「委託養蚕」形態へと転換した。ついには、34年には、初秋蚕から直営養蚕を全廃し、桑園の肥培管理も養蚕家に委託し、翌年にはさらに進んで「小作養蚕」の経営形態に改めるに至った⁵³⁾。そして、桑園と養蚕場は順次縮小され、その遊休土地の多角的な利用による種牧場、ラミー栽培、澱粉製造、搾油、製茶事業など、農産物およびその加工事業へと事業内容の転換を余儀なくされた

50) 鐘紡株式会社・鐘淵製糸株式会社、前掲書、68ページ。

51) 安達春洋『紡績界の横顔』1931年、75ページ。

52) 鐘紡株式会社・鐘淵製糸株式会社、前掲書、72ページ。

53) 鐘紡株式会社、社内資料「昭和産業」の委託養蚕規定、同上書、『鐘紡製糸40年史』73-75ページ。反面、同社の養蚕事業は、鐘紡の製糸工場の朝鮮進出によって東大門工場を中心とする京畿道および光州工場を中心とする全南地域における養蚕事業の移植として展開された。つまり、京畿道における「小作養蚕」と全南地域での「直営養蚕」であつて、これは注目すべき事実である。

47) 『ダイヤモンド』1936年9月11日。

48) 鐘紡株式会社、社内資料「在満事業の沿革」。

49) 鐘紡株式会社、社内資料「昭和産業」。

のである。他方、32年4月、昭和産業の直営養蚕に対する蚕種自給を目的として、優秀な蚕種である三又白を入手し、「鐘紡が直接蚕種製造に乗りだすためには定款改正が必要なので」⁵⁴⁾ 資本金20万円の別会社「鐘淵蚕種製造」を設立することとなった。新会社は、設立初期は委託形態の蚕種製造であった。しかし、32年に鐘紡本体の製糸事業が大躍進期を迎えて蚕種需要も激増したので、33年8月には蚕種製造所を買収し、昭和産業名義の静岡蚕種製造所として出発することとなり、結局は33年には昭和産業の傘下に吸収された。それ以来、昭和産業は、34年には都城蚕種製造所、原蚕種製造所および淡路製造所、35年には河田種製造所、36年には佐賀蚕種製造所と沖縄製造所を新設・合併（あるいは同社の製造所へ転換）し、37年には7カ所の蚕種製造所を備えることとなった。同社は、鐘紡本体の製糸工場23工場と支部全蚕種需要を充足したのである。

昭和産業はアンゴラ兎や綿羊などの牧畜事業も行った⁵⁵⁾。鐘紡は、31年、公大第三工場での羊毛事業への進出に際して、33年9月東京アンゴラ社からアンゴラ兎500ポンド購入による試験生産を経て、羅紗7割とアンゴラ兎毛2・3割の混紡による高級紡毛の製品化に成功した。そこで、34年にはイギリスからアンゴラ兎400頭を輸入して高砂工場内での試験飼育と増殖に乗り出した。また、36年には福知山・岐阜・志布志と朝鮮の光州に種兎場を設けることとなった。さらに、35年、兼松商店を介して豪州からコリデーリ種の綿羊567頭を輸入し、別府・城島・高原に、37年には鹿屋に種牧場を設けて綿羊増殖と品種改良を続けた。さらに、36年11月には満州において6300町歩の王府綿羊種牧場の設置を皮切りに、啓明・大原・興安・済寧・蒙疆など、同社の農牧事業は満州から北支・蒙疆地区にまで広がり、広大な牧場を新設した。39年6月の綿羊牧場における綿羊総数は4897頭を数えることとなった。こうした同社の農牧事業

の拡大によって、37年には鐘紡内部には農林部が組織され、新しい牧場開拓の担い手となった。このように、羊毛事業への進出にともなって、遊休地を種兎と綿羊の飼育・品種改良に利用することによって、昭和産業の牧畜事業は急激に拡大することとなった。これは、鐘紡の羊毛事業における原毛の自給化・代替化のための垂直的な展開であったことがわかる。

以上のように、昭和産業は、設立当初においては、養蚕の直接経営を軸とする養蚕・製糸の一貫経営を計画していたが、昭和恐慌を契機としてそれを間接経営に切り換え、同社の広大な土地と経営資源の多角的利用による蚕種と種牧を両軸とする農牧畜事業に展開した。同社は、鐘紡の製糸と羊毛事業を支える垂直的な事業部門となっていたのである。

③ 硫酸事業

鐘紡は、人絹事業への進出にあたって、「人絹製造の妙味は、人絹其の物の製造よりも、薬品、動力の自給に在る」⁵⁶⁾ というように、必要原材料の自給の側面に重点を置こうとした。当初は、人絹製造の主要原料となる硫酸の調達は藤田組に全面的に依存していた。しかし、36年2月には資本金100万円で「神島化学」⁵⁷⁾ を設立した。出資比率は、鐘紡および藤田組が30%ずつ、神島人造肥料10%であった。また、硫酸原料となる硫化鉄鉱については、藤田組の子会社の藤田鉱業との長期供給契約（36年から10ヶ年間）によって調達することにした⁵⁸⁾。神島化学の工場は、岡山県神島の神島人造肥料内に建設され、その生産規模は硫酸日産50トンであった。これは37年には100トンとなった。さらに、36年の神島化学の設立に際して、当時苦境に陥っていた藤田組への資金供給のため、藤田組の子会社神島人造肥料の総発行株式2万株の内1万株を取得して子会社とした。つまり、鐘紡は人絹事業への進出による原料自給のため、二つ

56) 『ダイヤモンド』1933年8月1日。

57) 鐘紡株式会社、社内資料「神島化学工業株式会社株式譲渡二関スル契約書（鐘紡・藤田間）」。

58) 鐘紡株式会社、社内資料「柵山鉱山硫化鉄鉱長期需給契約書」。

54) 鐘紡株式会社・鐘淵蚕糸株式会社、前掲書、99ページ。

55) 鐘紡株式会社、前掲書、271ページ。

の子会社を傘下に収めることとなったのである。

④ 採炭・鉱山事業

鐘紡は、朝鮮で製糸および紡績の工場建設に着手する一方、それら工場への燃料供給のために、無煙炭事業に乗り出した。すなわち、34年8月、光州府に資本金50万円で年採炭高5万トンの全南鉱業を設立した。もともと同社は、34年鐘紡が全南紡績工場を設立した際、その燃料供給の一環として買収した会社であった⁵⁹⁾。その後、同社は、全南紡績工場だけではなく、紡績の京城工場、製糸の光州・鉄原・東大門工場、また人絹の平壤工場などへも無煙炭供給を行った。つまり、鐘紡の朝鮮進出工場の燃料自給化の一翼を担ったのである。また、36年に鐘紡が平壤人絹工場を設立した際に資本金50万円の「鶴の山鉱業」を設立することとなった⁶⁰⁾。同社は、人絹製造の原料となる水銀獲得を目的とし、平安南道孟山郡に鉱口を設け、平壤人絹工場向けの水銀鉱開発を担った。また、鐘紡は、35年康德染色と37年康德毛織の設立による本格的な満州進出にともなって、37年10月、奉天の海上に鉱口を設け、黒鉛、石炭、マグネサイトの採掘を目的に資本金50万円の「康德鉱業」⁶¹⁾を設立することとなった。同社の採鉱量は、マグネサイト鉱年産3万トン、軽焼マグネシア年産6000トンであった。他方、37年6月には、藤田組から推定埋蔵量2500万トンの石炭鉱区を買収し、資本金500万円の樺太採炭鉱業を設立した。以上のように鐘紡の多角化の進展は、植民地においても工場進出を促し、その原料・副原料の確保のための子会社の新設をもたらしたのである。

⑤ 染色・加工事業

鐘紡の満州進出の第一歩として、綿糸・綿布の染色・漂白事業を目的とし、1934年4月、資本金50万円の「康德染色」⁶²⁾を新設した。同社

は37年10月には200万円に増資した。そして、34年9月には奉天の敷地3万坪に工場建設が着手され、35年6月に操業を開始した。同社の生産設備は、最新式の綿布染色加工1式と漂白加工1式、起毛加工1式、シルケット装置、アニリン染色装置をはじめとして仕上仕立の各種装置を備え、従業員は日本人30余人と現地人男女200余人であった。生産規模は、綿糸の漂白および生地布の染色を中心とし、奉天、新京、吉林など満鉄の主要駅とつながる膨大な綿糸布需要を背景とし、綿布染色60万反、綿布漂白24万反、綿布起毛12万反の全加工能力を発揮した。同社の設立を通じて、鐘紡は従来の満州向け加工綿糸布輸出に代わって、加工工場の現地化を図ったのである。

⑥ パルプ事業

一方、35年の鐘紡の人絹事業への進出は、人絹製造の原料となるパルプ事業の拡大をもたらした。従来は針葉樹パルプが中心であったのに対して、鐘紡は、35年から鐘紡武藤理化学研究所を中心として、葦を原料とするパルプ製造の研究に着手し、36年にはアルファ・セルロース93%を含む人絹製造用のパルプ製造に成功した⁶³⁾。さっそく鐘紡は葦パルプの企業化に乗り出し、36年11月に資本金500万円の「康德葦パルプ」を新設し、満州営口に日産20トンの葦パルプ工場の建設に着手した。さらに翌年には朝鮮の新義州にも日産20トンの葦パルプ工場を着工、相ついで量産体制を整え、38年3月、葦からの人絹・製糸用パルプ日産50トンの生産に踏み切ることとなった。また、両工場の近辺には

63) 鐘紡株式会社、社内資料「武藤理研」。同葦パルプの製法は、特許公告によれば、「先ず、葦を水とともに摂氏120から170度で蒸煮する第一工程と蒸葦水を排出した後、蒸煮缶中に重亜硫酸マグネシウム又は之と亜硫酸マグネシウムとの酸性混合溶液を注入し、然る後蒸煮液中の遊離亜硫酸を中和すべき量の酸化マグネシウムを添加した後蒸煮を行う第二工程と、斯くして得たる未漂白パルプを塩酸、硫酸、硝酸等の無機酸を以て処理する第三工程との結合を特徴としてゐる。その方法によれば非繊維素物質、殊に炭分ペンソーゼンの含有量が少なく、粘度高く且アルファ・セルロースの含有量の高い人絹用パルプを葦繊維から経済的に容易に生産し得る」というものであった。

59) 鐘紡株式会社『鐘紡製糸四十年史』569ページ。

60) 鐘紡株式会社、社内資料「鐘実・鐘工関係会社役員明細録」。

61) 鐘淵紡績株式会社「鐘淵紡績株式会社五拾年史—草稿—上巻」180ページ。

62) 鐘紡株式会社、社内資料「在満事業の沿革」。

葦農場も設け、両工場向けの葦栽培を行った。さらに、鐘紡の葦パルプ事業⁶⁴⁾が企業化の軌道に乗るや、満州および朝鮮における人絹事業の拡大とともに製紙・スフ工場の進出をもたらすことにもなった。

⑦ 流通・販売事業

鐘紡は、30年に入ってから綿布輸出が、海外諸国の関税引上げ、輸入割当により漸次阻止される状況の中で、流通機構の整備による販売部門の強化策を取った。その一つが、31年10月に同社製品の販売促進の中核機構として資本金50万円で設立した「鐘紡サービス」であった⁶⁵⁾。同社は、もともと24年に大阪（心斎橋）に設けた「カネボウ・商品陳列所」を拡大したもので、新製品の販売・広告を目的とした。本店は神戸に置き、海外市場開拓と輸出を担う貿易部と国内の販売・広告を担当する内地部の二つの部門から成っていた。内地部は、大阪（心斎橋店）と東京（銀座店）を中心に多数の鐘紡サービス・ステーションと代理店を展開した。また、貿易部は、「南極と北極を除く世界各地に鐘紡製品を！」⁶⁶⁾というスローガンのもとで、京城、天津、香港、ジャバヌーラバヤ、アフリカ（モンバサ）、アレキサンドリアに宣伝店を開設した。また、31年から、世界各地の30カ所に鐘紡自社のリスク負担で、市場情報の収集と販売促進のための駐在員派遣と支店設置を進めた。さらに、「商標は生産会社の生命」という自社商標重視の市場開拓、あるいは従来の東洋綿花など輸出商社とのOEM方式による委託販売⁶⁷⁾

から自社ブランドによる製品輸出⁶⁸⁾を強めた。

こうした鐘紡の旺盛な販売部門の拡大・強化は、一方で複数の事業部門にまたがる急激な多角化を促進させ、他方では加工事業の重点化によって約3000種を数える製品と市場の多様化をもたらしたのである。すなわち、31年の鐘紡サービスの新設は、生産・加工・販売の垂直的に完結した事業編成を作り出すことによって、製品と市場の変動に対する柔軟な組織構造への転換を促したのである。

⑧ 中国における事業動向

在外子会社である上海製造絹糸は、20年代から広がりつつあった中国における激しい日貨排撃運動に直面しながらも、上海から青島へ、さらに30年代には天津へと、より地域的な広がりをもって発展した。また、こうした規模の拡張とともに、事業内容と組織構造も急激に変化した⁶⁹⁾。すなわち、20年代の1絹紡、3綿紡、1製糸工場体制から、37年下期には1絹紡、5綿紡、1羊毛工場体制へと、綿紡事業の強化と羊毛事業への多角化が進められた。

綿紡事業の拡張は、まず、36年4月、中国人経営の天津裕元紡績公司（紡機5万6112錠、織機999台）を買収して同社の公大第六廠とした。また、同年8月には、中国人経営の天津華新紡織公司（紡機3万4288錠）を買収して公大第七廠として傘下に収めた。30年代の同社の工場増設は買収の形を取って進められた。その背景には、「あなたが工場を新設したら、中国人の紡績業はつぶれ、鐘紡のためにつぶれたと、うらむでしょう。そうなると日華親善どころか、逆に対日感情を悪化させてしまう、それよりも破産しようとする華人経営の工場を買って、うま

64) 他方、同葦パルプ事業は、37年以後パルプ輸入統制を契機とする輸入代替化のため、戦時統制から外され国策事業となった。そして、戦時期には繊維原料および代替原料不足に直面した朝鮮、満州における鐘紡の繊維事業の飛躍的な拡充を支える事業部門となった。

65) 鐘紡株式会社『鐘紡百年史』241ページ。

66) 同上書、246ページ。

67) 東洋綿花は、鐘紡製品専用の商標による製品輸出を行っていた。1929年4月、東洋綿花の鐘紡製品専用商標の種類は、各種綿布専用9、晒白金布専用15、晒白金および黄金布専用1の合計25個登録商標で、商標の登録時期は1912年から1925年にまたがっていた。前掲、社内資料、東洋綿花本店総務課の鐘紡営業部宛「貴社製品専用ノ弊社商標ニ就テ」1929年4月8日。

68) それまで同社は、三井財閥の傘下企業である東洋綿花と製品輸出の「一手販売契約」を結び製品の海外輸出を図ってきた。ところが、1933年頃から同社は自社商標による製品輸出戦略を打ち出したが、東洋綿花側は自社商標による製品輸出に固執した。それに対して津田社長は「鐘紡の商標がおいやなら、ほかの商社に頼むから東棉が手を引いてくれ」と反発し、結局、東棉は、鐘紡の商標による製品輸出を続けることとなったという。鐘紡株式会社『鐘紡百年史』248ページ。

69) 鐘紡株式会社、社内資料「上海製造絹糸の経過」。

く経営すれば、日本人のおかげで、あの紡績は生き返ったと喜び、どれだけ、いい印象をあたえるかわからない」⁷⁰⁾ ということであった。これは、同社の中国事業の経営政策が、宣撫工作の一環として、その延長線にあったことを示していた。

それはともかく、こうした天津における两大紡績企業の買収は、同地域において上海製造絹糸に独占的な地位を与えることとなった。また、同社における羊毛事業の本格化は、31年に公大第三廠内に設置した紡毛1500錘と織機36台設置が始まりであった。同社は、34年紡毛精紡機300錘の増設と染色・仕上機一式を設置し、年産200万ポンドの第二工場を設立した。また、36年10月には、張家口に中国産羊毛と獣毛皮を原料とする投下資金25万円の公大張家口毛織廠を設立した。したがって、37年下期における資本金も1500万円と増加し、また、同社の生産設備も綿糸精紡機34万3240錘、綿布織機8551台、絹糸精紡機8100錘、絹布織機190台、絨糸精紡機1470台、紡毛精紡機1800機となった。

以上のような規模の拡張と事業の多角化に対応して、同社の経営体制も30年10月、公大第三廠内に本社を設けて、特有の本社制をとることになった。しかし、本社制の時期は長くなかった。同社は、33年5月にはこの本社制を放棄して、代わりに鐘紡神戸営業部内に支那課を設けたのである。「便宜上依然上海製造絹糸株式会社の名を以て経営を行ひ、吾社は同社大多数の株式を所有し事実上吾社の直営工場となった」⁷¹⁾ わけである。すなわち、同社の実質的な経営は、社長直轄の鐘紡本体によって担われ、同社は形式的な在外子会社の形態を帯びるようになったわけである。

以上のように、1930年代の鐘紡グループの事業は、直営事業の総合繊維部門への多角化に対応して、それらの事業部門を垂直的に補完する蚕種、養蚕、牧畜、石炭、販売、硫酸、染色、

パルプなどの各事業として展開された。他方、こうした多角化にともなう事業展開は、製品と原材料の明確な事業領域の区分にもとづき、「工場」と「子会社」の位置づけによる重層的な組織展開として進められた。すなわち、製品レベルは「工場」で、原料・副原料は「子会社」という工場と子会社間の分業的な関係であった。あるいは、こうした区分は「直営事業」は「工場」で、「グループ事業」は「子会社」でという、有機的なグループ展開が行われたことを意味していた。このように、30年代の鐘紡の多角化と垂直的な事業展開は、活発な子会社の分離・独立あるいは吸収・合併として別会社である子会社を戦略的な担い手とする事業展開であった。すなわち、それは多数の子会社を擁する「鐘紡グループ」への変容をとまっていたのである。

(3) 多角化と経営成績

次に、30年代の鐘紡の事業展開と経営成績を「直営事業」と「子会社事業」の二つに分けて検討してみよう。以下の損益関連資料⁷²⁾ は同社の所蔵の経理資料である。原資料は、もともと事業別の損益資料となっていたが、それを工場と子会社の両レベルに分けて取り上げてみることにしたい。

① 直営事業の損益構造

まず、表6によって、37年における同社の事業構造を見よう。多角的な事業展開の結果、綿糸、絹布、生糸、加工、更生絹糸、羊毛、人絹、石炭の11事業部門から成っていることがわかる。同表事業別損益総括表は、各工場の売上高から工場での製造費用を引いた金額で計上されている。さきに、表1に示したように、従来の事業構造は綿紡績、絹紡績、製糸、加工であった。それが、35年の淀川工場における更生絹糸、羊毛事業、36年の人絹、石炭、37年の曹達へと、新しい事業部門への進出が本格化したことがわかる。29年上期における同社の総売上高は8922

70) 同上書。

71) 鐘淵紡績株式会社「鐘淵紡績株式会社五拾年史—草稿—下巻」334ページ。

72) 鐘紡株式会社、社内資料「経理」。

表6 鐘紡の直営事業の損益総括表

(単位:円)

年度	期別	綿 糸	綿 布	絹 糸	絹 布	生 糸	加 工
1929	上	6,848,220	617,822	1,465,054	489,284	349,207	591,195
	下	4,395,432	629,921	1,461,437	350,730	-188,533	598,629
1930	上	-1,311,477	261,735	40,879	-161,445	-1,320,380	73,982
	下	-1,302,431	490,921	155,503	-325,525	61,213	300,585
31	上	3,695,782	125,970	1,593,033	151,649	-153,623	447,780
	下	3,225,665	706,036	1,457,839	126,194	-171,269	-182,970
32	上	5,172,854	1,309,544	1,202,703	581,803	-258,552	988,894
	下	5,461,039	1,843,855	1,422,599	1,141,703	1,174,071	2,121,804
33	上	6,534,541	1,430,313	1,096,455	1,042,124	661,715	1,015,182
	下	5,738,528	884,168	1,229,731	903,097	40,094	1,331,607
34	上	5,991,080	796,637	1,295,632	857,608	-1,390,346	1,003,770
	下	6,750,405	1,614,468	1,758,386	1,082,869	489,495	1,127,759
35	上	4,098,971	1,184,506	1,277,970	1,000,012	1,290,005	-159,056
	下	2,622,523	578,824	1,080,939	849,868	2,422,562	36,165
36	上	3,411,207	662,907	218,041	499,363	110,801	511,420
	下	4,745,733	745,034	480,860	716,426	168,182	1,433,790
37	上	10,723,269	2,350,021	685,961	1,128,285	890,404	2,124,449
	下	11,467,927	1,845,398	645,910	358,294	1,070,577	1,054,326
更生絹糸	羊 毛	人 絹	ス フ	石 鹼	曹 達	合 計	売 上 高
—	—	—	—	—	—	10,362,711	89,220,000
—	—	—	—	—	—	7,247,616	94,053,000
—	—	—	—	—	—	-2,414,776	74,702,000
—	—	—	—	—	—	-619,734	56,759,000
—	—	—	—	—	—	5,860,622	58,088,354
—	—	—	—	—	—	5,161,495	55,422,387
—	—	—	—	—	—	8,997,278	58,758,460
—	—	—	—	—	—	13,165,071	72,962,412
—	—	—	—	—	—	11,780,363	88,385,657
—	—	—	—	—	—	10,127,225	93,055,624
—	—	—	—	—	—	8,554,381	97,523,800
—	—	—	—	—	—	12,823,382	118,239,145
—	—	—	—	—	—	8,694,343	122,260,662
2,597	-14,841	-25,331	—	—	—	7,593,478	120,680,218
6,509	23,147	-45,293	—	—	—	5,420,284	122,747,512
-17,652	177,685	-122,588	-96,913	6,496	—	8,272,373	139,288,051
-1,593	373,057	134,782	-123,512	12,784	-38,973	17,900,833	166,394,339
-42,522	86,492	113,797	148,206	27,849	57,039	16,399,910	176,403

(注) ①石鹼・曹達は高砂工場、羊毛は淀川と高槻絹糸、更生絹糸は淀川工場、人絹は防府・高砂・淀川の各工場。

②加工は淀川工場の綿糸・布加工事業のみ。

③29年・30年の売上高、当期純利益について単位は1,000。

出所: 鐘紡「内部資料」より作成。

万円であった。そこから製造費用を引いた事業別利益の内訳は、売上高の11.6%に当たる1036万円であった。また、事業別純利益は、綿糸66%、綿布6%、絹糸14%、絹布5%、製糸3%、加工6%の割合であった。要するに、20年代における同社の事業別収益構造は、製糸、加工事業への進出にもかかわらず、まだ総収入の内70%強が綿糸紡績によって占められていたことを示している。他方、36年下期における総収益は、総売上高1億3928万円の6割にあたる8272万円であった。また、その損益内訳は、従来事業部門の場合、綿糸57%、綿布9%、絹糸6%、絹布9%、生糸2%、加工17%の割合となっていた。また、30年代に進出した新規事業部門の場合では、総収益24万1946円の内、羊毛が73%、人絹24%、石鹼3%の構成となっていた。しかも、緒に付いたばかりの新規事業部門の収益総額24万1946円は、各事業総収益1656万円の1割を占めており、更生絹糸の場合は、36年下期に

1万7652円の赤字を計上することとなった。しかし、羊毛、人絹、石鹼の事業部門は早い内に黒字軌道に乗っていることがわかる。要するに、30年代における同社の直営事業の収益構造をみると、20年代の綿糸紡績を本業とする収益構造から、複数の繊維部門への多角化に対応して総合繊維事業を中心とするものへと緩やかなシフトが進んでいたことがわかる。

② グループ事業の損益構造

37年下期における同社の子会社は、上海製造絹糸を始めとして13社を数えた。その中で、表7のように、損益構造が把握可能な子会社は、上海製造絹糸、康徳染色、鐘紡サービス、毛織工業、康徳毛織、神島人肥料、神島化学の7社であったが、上海製造絹糸を除いた6社の場合、36年からの損益構造しか判明しない不完全なデータである。しかし、表13を見る限り、鐘紡の子会社のうち、上海製造絹糸が中核的な子会社であり、その収益構造も安定的であって、か

表7 鐘紡傘下子会社の収益構造一覧

(単位:円)

年度	期別	上海製絹	康徳染色	鐘紡サービス	毛織工業	康徳毛織	神島人肥	神島化学	合計	配当収入
1929	上	1,661,842	—	—	—	—	—	—	1,661,842	1,356,000
	下	1,394,629	—	—	—	—	—	—	1,394,629	1,537,000
30	上	1,641,194	—	—	—	—	—	—	1,641,194	1,922,000
	下	2,148,275	—	—	—	—	—	—	2,148,275	1,726,000
31	上	3,629,930	—	—	—	—	—	—	3,629,930	1,273,651
	下	3,793,125	—	—	—	—	—	—	3,793,125	829,935
32	上	2,337,452	—	—	—	—	—	—	2,337,452	896,725
	下	3,291,935	—	—	—	—	—	—	3,291,935	757,037
33	上	2,375,072	—	—	—	—	—	—	2,375,072	908,541
	下	3,174,646	—	—	—	—	—	—	3,174,646	988,875
34	上	3,048,530	—	—	—	—	—	—	3,048,530	372,902
	下	3,038,057	—	—	—	—	—	—	3,038,057	163,010
35	上	2,920,554	—	—	—	—	—	—	2,920,554	496,903
	下	2,741,246	—	—	—	—	—	—	2,741,246	188,103
36	上	4,196,189	—	—	—	—	—	16,563	4,196,189	187,271
	下	4,250,215	70,232	—	—	—	—	32,764	4,320,447	375,741
37	上	9,650,639	104,244	—	923,684	—	—	33,414	10,678,567	1,702,729
	下	4,404,707	40,976	-8,862	294,435	-11,679	68,771	39,367	4,788,348	1,466,221

出所：鐘紡「内部資料」より作成。

つ高収益を実現し、34年上期からは15%の配当を行っていた。他方、36年6月設立の康德染色は36年下期には7万232円、36年2月新設の神島化学は36年上期1万6563円の利益を計上した。また、37年上期の収益として毛織工業が92万3684円、同年下期には鐘紡サービスが8862円の赤字、神島人肥6万8771円をそれぞれ計上していることがわかる。さらに、鐘紡直営の新規事業の場合、事業経営が始まるとかなりの期間にわたって少額の赤字を余儀なくされたのに比べ、子会社事業の場合は、全般的に事業初年度から黒字を計上していた。しかも、30年代に鐘紡の傘下に入った子会社の収益総額が、すべての子会社の総収益合計に占める割合は、37年下期においても10%を下回っていたことは、子会社の事業経営がまだ本格的な事業軌道に乗っていなかったことを表わしている。

IV 鐘紡グループの形成と構造

以上のように、鐘紡は、30年代に羊毛、染色、人絹、石鹼、麻、再生絹糸など、総合的繊維事業部門への積極的な多角化と、それら事業部門を垂直的に補完する蚕種、養蚕、牧畜、硫酸、石炭、販売、パルプ、染色、および副産物の多角的利用による事業展開を行った。その結果、37年頃には総合繊維メーカーへと変身したのである。他方、こうした多角化と垂直的事业展開にともなう組織展開は、製品レベルと原材料レベルという明確な事業領域の区分にもとづいて、「工場」と「子会社」を事業展開の軸とする重層的なものとなった。すなわち、製品レベル＝「工場」、原料・副原料レベル＝「子会社」という工場と子会社間、また子会社間での事業的関連あるいは相互補完を前提とする有機的な組織展開であった。以下では、こうした多角化の進展とグループ形成のあり方を、「工場」と「子会社」の両側面から検討し、グループ全体の構造を明らかにしていくこととしよう。

(1) 直営事業＝「工場」

まず、表8によって、37年下期における鐘紡

の直営工場の実態をみよう。直営工場の配置と数は、綿糸紡績17、絹糸紡績6、加工4、製糸19、人絹2、毛織1となり、植民地朝鮮において製糸3、綿紡績2で総計54工場となっていることがわかる⁷³⁾。一方、工場数の増減についてみると、31年の39工場から37年の54工場となっているが、その具体的な内容は、委託買収1、新設6（朝鮮で製糸1、紡績2工場と絹糸事業の新設2）、買収11であった。その内、工場増加は、20年代に新設によって工場増設を図ってきた製糸事業が中心で、昭和恐慌を契機として零細工場の積極的な買収に乗り出すことで11の製糸直営工場が増加した。このように、30年代の同社の直営事業における工場展開の実態は、工場新設を植民地朝鮮に限定することで抑えつつ、同社既存工場の多角的利用による新規事業という形をとった。つまり、37年下期の同社54工場の内、異なる生産工程および製品を抱えた複合工場は、羊毛・絹糸1、製糸・絹糸1、絹糸布・加工2、綿糸布・羊毛・人絹・更生絹糸1、人絹・スフ・石鹼・曹達2で、合計7工場となっている。

これは、30年代における直営事業の工場展開が、20年代の「一工場一製品」を前提とする「工場専門化」とは異なり、既存工場の敷地および生産設備、あるいは原料・副原料の多角的利用による「一工場多品種」生産ともいうべき工場の複合化を図ったことを意味している。すなわち、30年代における直営事業は、工場数の増加による外延的拡大より、むしろ既存工場の多角的・合理的利用による新規事業への進出という、事業と工場の合理的再編成に重点が置かれていた。

37年下期の同社直営事業の固定資産規模をみると、まず、土地の場合、54工場の敷地226万1011坪のうち、綿糸紡績51%、絹糸紡績11%、加工11%、製糸9%、人絹5%、朝鮮工場が12%を占めていた。また、建物の場合、62万6815坪のうち、綿紡績53%、絹糸紡績16%、加

73) 鐘淵紡績株式会社「鐘淵紡績株式会社五拾年史一草稿 一上・中・下巻」から作成。

表8 鐘紡グループの直営工場と生産設備一覧

(1937年末)

区分	工場名	土地 (坪)	建物 (坪)	生産設備		従業員 (人)	生産品目
				紡機(錠)	織機(台)		
綿糸紡績	東京工場	63,599	28,715	128,968	760	2,437	瓦斯綿糸・金巾
	兵庫工場	87,551	43,196	140,972	1,740	4,200	中糸・瓦斯糸・金巾・ボイルその他
	大阪工場	58,998	25,281	106,688	2,669	2,792	織布原糸・40番手チーズ・高級綿織物
	中島工場	22,997	10,369	54,244	—	895	綿糸(30番手—40番手)
	住道工場	43,138	13,554	42,928	—	1,200	綿糸・太糸・コンデンサーヤーン
	高砂紡績工場	237,705	48,972	64,924	1,217	2,280	綿糸・綿布(原糸・広巾・細布・金巾)
	高砂工場	340,705	66,921	64,924	1,217	2,680	綿糸・綿布(原糸・広巾・細布・金巾)
	三池工場	48,015	9,507	46,544	—	2,000	綿糸・中糸
	久留米工場	23,482	6,686	23,024	—	422	20番手綿糸
	熊本工場	13,922	4,228	15,608	315	390	30・40番手綿糸, 綿布(金巾・細巾)
	中津工場	24,655	6,932	12,872	440	611	綿糸布
	博多工場	17,137	6,715	430	17,160	449	原糸(中糸)・細糸
	備前工場	28,393	18,255	104,288	—	1,406	60番手綿糸
	岡山工場	28,468	11,525	30,928	985	764	綿糸・中糸・綿布
	西大寺工場	40,060	15,635	67,704	882	1,755	綿糸(自家用織用原糸・市販用綿糸)
絹糸紡績	和歌山工場	25,733	12,422	87,320	—	1,387	メリヤス用原糸
	松阪工場	51,397	6,050	33,680	—	590	綿糸
	小計: 17	1,155,955	334,963	1,026,046	27,385	26,258	
	京都工場	58,089	25,445	46,958	728	3,202	内地と輸出向本練品・織布・スフ織布
	上京工場	9,558	4,834	18,000	—	520	スパンレーヨン・人造毛糸
	下京工場	16,700	6,500	18,000	—	1,300	絹紡糸・スパンレイヨン
	岡山絹糸工場	37,029	21,900	21,900	—	1,300	絹紡糸・単糸・双糸
	高槻絹糸*	31,169	14,557	15,600	—	2,000	絹糸・紡毛糸, アンゴラ毛糸
	新町工場*	51,944	13,331	18,330	—	1,970	絹紡糸・生糸
	丸子工場	54,637	11,554	20,000	—	701	絹糸
	小計: 7	259,126	98,121	158,788	728	10,993	
加工	彦根絹糸工場*	58,089	30,786	8,697	◎	481	絹紡糸S練品
	山科絹布工場*	53,461	14,464	◇	1,100	1,917	高級絹布・絹靴下・古化織物
	長浜工場	70,000	18,000	◆	1,500	1,800	高級絹織物・輸出絹織物・加工撚糸
	淀川工場*	101,570	49,932	—	●	3,247	加工綿糸布・人絹・更生絹糸・紡毛糸
	小計: 4	255,817	91,093	10,000	2,600	7,445	
製糸	彦根製糸工場	5,107	2,465	290	—	282	生糸(AAA格)
	岐阜工場	8,852	2,513	470	—	638	生糸(42番手—60番手)
	甲府工場	7,484	3,241	340	—	702	生糸(A, AA, AAA, S.pAAA)
	福知山工場	25,796	2,606	410	—	413	生糸(A—AAA格品)
	大淀工場	1,750	—	200	—	—	生糸
	篠川工場	13,143	3,545	340	—	500	生糸
	福島工場	2,670	1,592	240	—	280	輸出向生糸(A—AAA)
	笹木屋工場	13,922	3,374	296	—	504	生糸
	阪本工場	18,191	2,724	300	—	400	生糸
	大野工場	4,300	1,313	168	—	260	自家用原糸
	木曽工場	6,500	1,342	104	—	170	生糸(A, AA, AAA, SPAAA)
	甲佐工場	14,629	1,459	170	—	242	生糸(輸出向14中繰糸高格のもの)
	菊池工場	11,169	1,648	184	—	260	生糸
	松本工場	17,534	1,733	224	—	350	生糸
	宇和島工場	10,512	1,895	190	—	280	生糸
	八幡浜工場	7,806	1,619	170	—	286	生糸
	勝間田工場	9,032	2,014	192	—	407	生糸(輸出向高格品・自家用原糸)
	結城工場	14,724	2,896	280	—	376	生糸
	高瀬工場	6,020	1,829	200	—	288	高格生糸
人絹	小計: 19	199,141	39,808	4,768	—	6,638	
	高砂人絹工場*	103,000	15,376	—	▼	1,100	人絹・曹達・石鹸
	防府工場*	15,400	2,617	△	▼	1,219	人絹・スフ
朝鮮	小計: 2	118,400	17,993	—	—	2,319	
	全南工場	148,500	14,394	50,000	1,000	2,700	綿糸・綿布
	京城工場	80,121	22,699	50,000	1,612	3,000	綿糸・綿布
	東大門工場	11,446	2,123	300	—	359	生糸
	鉄原工場	15,573	2,727	270	—	420	生糸
	光州工場	16,932	2,894	160	—	377	生糸
合計	小計: 5	272,572	44,837	100,730	2,612	6,856	
	総計: 54	2,261,011	626,815	—	33,325	60,509	

(注) ◎の生産設備は、腐化能力(月産)600、腐化槽65。
 ◇の生産設備は、莫人小機186台、仕上機その他136台。
 ▼の同工場はスフ生産も兼ねている。
 ◆の生産設備は、仕上加工設備1式。
 ●の生産設備の内、染色の水平精練缶4基、シルケット機6台、アニリン黒染機1式、浸染機64台、カーキ染機2台、光輝機5台。
 漂白及仕上生産設備は、水平精練缶13基、垂直式漂白釜1基、糊付乾燥機16台。捺染及び仕上生産設備は、捺染機14機、光輝機4基、綿糸精練缶1基、綿糸精練光輝機2台、その他人絹紡機340錠、更生絹糸紡機330錠。
 △の生産設備は、人絹紡糸機62台、スフ紡糸機18台。
 ※は、複合生産工場を指す。

出所: 鐘淵紡績株式会社『鐘淵紡績株式会社五拾年史—草稿—上・中・下巻』1937年、『鐘紡製糸四十年史』1965年。

工15%，製糸6%，人絹3%，朝鮮工場が7%を占めていた。次に生産設備の場合、綿糸紡機103万6046錠，綿布織機2万9897台，絹糸紡機16万8788錠，綿布織機3328台，繰糸器5490釜とその他に人絹紡糸機，毛糸紡糸機，多数の加工設備からなっていた。さらに，各事業部門別従業員の構成をみると，総計6万509人の内，綿糸紡績43%，絹糸紡績18%，加工12%，製糸11%，人絹4%，朝鮮11%の割合となっている。固定資産の規模に比べて製糸部門と朝鮮工場の相対的な従業員比率のこうした高さは，両部門が労働集約的生産，あるいは労働市場の特殊性に基づく同社の労働力仮需要に依存したことを示唆している。他方，製品構造をみると，加工重点化に伴って，20年代に比べより製品の多様化と高級化および完成品化が進んだことがわかる。

以上，要するに，30年代における同社の直営事業の実態は，既存工場の有機的結合と多角的利用による事業展開を，すなわち，一工場で多製品を生産する複数の「複合工場」を軸とする多角化が大きい進展したことを示している。

(2) グループ事業＝「子会社」

30年には鐘紡の子会社は，上海製造絹糸，南米拓殖，昭和産業の3社であった。それが37年下期には13社を数えることとなった。これは，30年代に活発な「グループ化」あるいは「コンツェルン化」が進展したことによる（表9）。そして，子会社の増減状況を表1から具体的にみると，31年新設1社，32年新設1社，委託1社，33年吸収統合1社，34年買収1社，36年委託1社，新設5社，買収1社，委託買収1社，37年買収1社の13社からなり，そのうち事業場を植民地に持っていた子会社が7社あった。とくに，子会社の増大が36年に集中していたことが明かである。

一方，それらの子会社の規模を総計でみると，公称資本金5,696万円，払込資本金4,511万円，株式数86万株，持株額約56万円となり，しかも，13社の中で持分比率が，100%の子会社は9社，50%以上100%未満が3社，50%未満が1社となっており，完全子会社が大半を占めていたことがわかる。また，子会社の事業内容は，綿紡績1，養蚕・蚕種1，パルプ1，販売1，毛織1，拓殖1，加工1，鉱山4，硫酸2社となっ

表9 鐘紡の子会社一覧

(1937年末)

会社名	系列化の形態	設立年月	公称資本金 (千円)	払込資本 (千円)	株式総数 (千株)	持株総数 (千株)	配当率 (%)	持株率 (%)	事業内容
上海製造絹糸	合併	1920年8月	15,000	15,000	300	300	0	100	綿紡績・絹紡績・毛紡績
昭和産業	設立	1929年6月	5,200	5,200	20	20	—	100	蚕種・製茶・農産物加工
鐘淵サービス	分離	1931年10月	500	500	—	—	—	80	各種鐘紡製品販売・広告
南米拓殖	設立	1928年8月	10,000	3,500	200	45	0	23	移民拓殖・米・綿花栽培
毛織工業	委託	1936年3月	12,260	12,260	—	—	—	100	紡毛・毛織
康德染色	設立	1936年6月	500	500	—	—	—	100	綿糸・布染色加工
康德鉱業	設立	1936年10月	500	2,150	—	10	—	100	採炭・マグネサイト・鉛蛍石
全南鉱業	合併	1934年8月	500	250	10	10	8	100	採炭
鶴の山鉱業	設立	1936年6月	500	500	—	—	—	100	水銀採鉱
樺太採炭	合併	1937年6月	5,000	1,250	10	100	—	100	採炭
康德葦パルプ	設立	1936年12月	5,000	2,500	100	50	6	100	人絹葦パルプ製造
神島化学	設立	1936年2月	1,000	500	200	12	8	60	硫酸製造
神島人肥	株式取得	1936年6月	1,000	1,000	20	20	12	50	合成肥料・硫酸製造販売
計：13社	—	—	56,960	45,110	860	557	—	—	—

出所：鐘淵紡績株式会社『鐘淵紡績株式会社五拾年史—草稿—上・中・下巻』1937年，『鐘紡製糸四十年史』1965年。

ていた。これは、30年代に鐘紡が総合繊維部門への多角化を展開する際に、直営事業との原料・副材料を中心とする事業の補完的な関連を持つ事業部門を増大させたことを反映していた。つまり、これらの子会社は、鐘紡の諸繊維事業との密接な一体性をもっていたのである。では、一体、なぜこうした垂直的な関連を持つ事業部門を子会社に任せる形を取らざる得なかったのであろうか。それは「新事業の内容は鐘紡の定款にはなかったので、別会社として進める」⁷⁴⁾ 必要があったからである。たとえば、「鐘紡が直接蚕種製造に乗りだすためには定款改正が必要なので」⁷⁵⁾、別会社として鐘淵蚕種製造を設立しなければならなかった。つまり、これら子会社の設立は、同社の定款上の問題と絡んでいたことがわかる。ここで、32年10月の同社の定款をみると、第一条事業目的は「当会社ハ各種ノ糸ヲ製造シ若クハ機織シテ之ヲ販売シ又ハ其加工ヲ為スコトヲ目的トス」⁷⁶⁾ となっていた。つまり、各種繊維の紡績、織布、加工、販売と限定し、直営の経営形態でのより包括的な事業目的を規定していたことがわかる。そして、ようやく36年7月23日の定款改正によって、「事業目的」は「当会社ハ各種ノ糸、織物及編物ノ製造、加工、販売を以て営業ノ目的トシ尚之ニ要スル各種原料ノ生産、取得並ニ副産物ノ利用ニ関シ必要ナル諸種ノ事業ヲ経営シ且此等事業ニ投資スルコトヲ得ルモノトス」⁷⁷⁾ と改められたのである。すなわち、各種繊維の製造、加工、販売を第一次的な事業目的とし、それらの事業部門を補完する原材料部門と副産物利用部門の経営および投資を第二次的な目的と規定している。つまり、この定款改正を通じて、事業部門を「製品」と「原材料」に分ける一方、その経営形態を「直営」と「投資」で線を引くという、事業と経営の明確な区分を内容とする重層的な事業構造へと替わったことがわかる。このこと

は、30年代における紡績企業の内、東洋紡と双壁をなしていた鐘紡が、急速な多角化を進める際に、本体の純粋な繊維事業の中へ、原材料供給と副産物利用による異質な事業内容が入り込むことを抑えようとしたことを示していた。つまり、繊維事業中心の企業体制の維持と内部組織の混乱を回避するため、定款上の「投資」＝子会社という形を取らざる得なかったことである。そして、子会社の経営構造は、たとえば、「表面別会社とはいふものの、昭和産業はすべてを鐘紡に依存して」⁷⁸⁾ おり、「鐘紡の傍系会社が別会社のように思われるが、経営の実体は、むしろ鐘紡そのものであったようだ。鐘紡と別途会計になっていたようだが、昭産の代表者をはじめ従業員のほとんどの人達はいわば鐘紡の人たちであり、また資本も鐘紡から支出されておった」⁷⁹⁾ のである。また、「便宜上依然上海製造絹糸株式会社の名を以て経営を行ひ、吾社は同社大多数の株式を所有し事実上吾社の直営工場」⁸⁰⁾ となっていたのである。すなわち、それら子会社は、親会社である鐘紡本体への人的・物的・資本的依存を前提とし、その実質的な経営も、社長直轄の鐘紡内部組織に編入されるという、形式的な独立法人に過ぎなかった。いわば、本体の外延的組織であったことがわかる。

さらに、30年代の鐘紡の積極的な多角化の展開は、旺盛な植民地投資を伴い、20年代における中国中心の事業展開から、30年代には比較的に満州、朝鮮における事業展開の突出も目立ちはじめた。また、その経営形態においても「朝鮮」＝「工場」、「満州・中国」＝「子会社」による事業経営が行われたのである。これは、31年9月の満州事変以降の満州・中国地域における日貨排斥と排日感情の昂揚に対処するため、工場新設による感情刺激を避け、既存土着企業の買収・提携による子会社形態をとることによ

74) 鐘紡株式会社『鐘紡百年史』197ページ。

75) 鐘紡株式会社・鐘淵蚕糸株式会社『鐘紡製糸四十年史』99ページ。

76) 鐘淵紡績株式会社、社内資料「定款」1932年10月現在。

77) 同上、社内資料「定款」1936年7月23日改正。

78) 鐘紡株式会社・鐘淵蚕糸株式会社『鐘紡製糸四十年史』72ページ。

79) 同上書、523ページ。

80) 鐘淵紡績株式会社、上巻、173ページ。

表10 鐘紡の営業内容

(単位: 百万円)

区 分	資 本 及 び 負 債											合 計	資 産								配 当 率	(a)/(b) ×100	(c)/(a) ×100
	自己資本 ^(a)					社外負債							流動資本										
	払込 資本 金	積 立 金	前期 繰越 金	当期 利益	小 計	社 債	借 入 金	支 払 手 形	支 払 勘 定	其 の 他	小 計		(c) 固定 資産	預金・ 現金	受取 手形	有価 証券	手 持 品	其 の 他	小 計				
1931	28	46	12	4	92	20	—	4	3	9	37	129	56	13	22	16	20	—	73	25	71	61	
32	28	47	13	5	94	20	—	—	5	9	35	129	56	19	19	16	17	—	73	25	73	59	
33	28	49	14	5	98	28	—	—	10	9	47	146	63	24	5	16	32	3	82	25	67	64	
34	39	53	14	6	113	38	—	—	8	10	56	169	78	29	5	16	32	6	91	25	67	69	
35	39	56	15	7	117	38	—	15	10	10	74	191	113	7	7	17	38	7	78	25	61	96	
36	39	58	15	7	120	37	40	35	12	16	140	260	143	22	16	18	47	11	117	25	46	119	
37	60	61	16	9	148	45	40	58	14	12	170	318	161	33	22	35	54	11	157	25	47	109	

出所: 三菱経済研究所『本邦事業成績分析』(1931年-1943年) 各年度版より作成。

て、「宣撫工作」あるいは「宥和工作」の一環として別法人の子会社による事業展開を進めたためであった。

(3) グループ構造の実態

さて、こうした30年代の活発な多角的事業展開とグループ化の実態について表10の同社の営業内容から検討してみよう。まず、同社の使用総資本は、31年下期の129万円から37年には319万円となり、2.4倍に増加した。こうした総使用資本の増加を資本の負債部門からみると、自己資本の場合、31年下期の92万円から37年下期の148万円となり、1.6倍の増加があった。また、社外負債では、31年の37万円から37年の170万円となり4.6倍の増加があったのである。つまり、その間の使用総資本190万円の増加分の71%は、社外借入(社債・借入・支払手形)による資金調達増加であった⁸¹⁾。

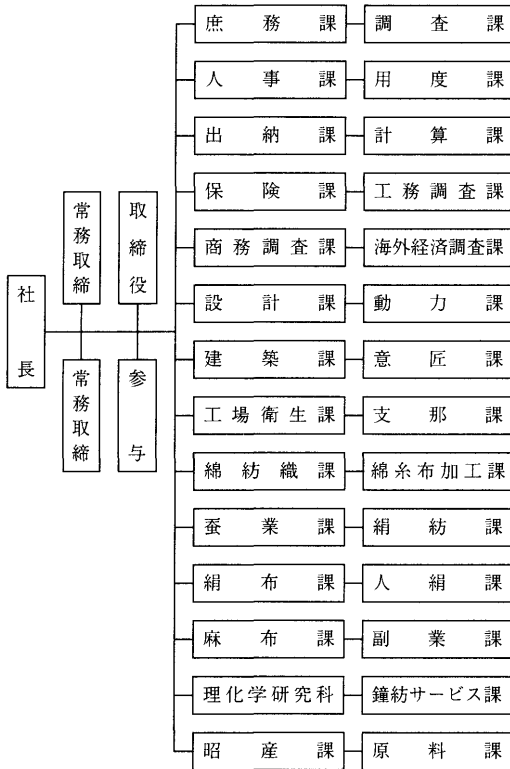
他方、使用総資本の増加を資産部門からみると、固定資産では、31年下期の56万円から37年下期の161万円となり、2.9倍の増加があった。また、流動資産では、31年下期の73万円から37年下期の157万円となり、2.2倍に増加した。つまり、使用総資本の増加分190万円の55%は固

定資産の増加によるものであった。こうした固定資産の増加は、33年から直営部門を中心として、全般的に緩やかな設備投資が行われたことを裏付ける。他方、子会社への投資を流動資産の有価証券項目から確認してみると、31年上期の16万円から37年下期の35万円となり、その間2.2倍の増加があった。これは流動資産増加分84万円の22.6%に当たる。そして、直営部門における設備投資の増減を表わす固定資産の増加率と子会社への株式投資を意味する有価証券の増加率を比べてみると、固定資産は33年から増加を続け、35年をピークとして急激な減少に向かっている。反面、有価証券の場合、35年から増加しはじめ、37年には、36年に比べて46.4%と桁外れの増加があった。つまり、同社の経営政策が30年代半ばから直営中心から子会社中心へとシフトしつつあったことを意味する。これは、30年代の多角化と垂直的展開にともなって、旺盛な有価証券投資、つまり、子会社の新設あるいは吸収合併による事業持株会社化、あるいは鐘紡のグループ化(新興のコンツェルン化)が急速に進んだことを反映していた。

他方、こうした鐘紡の多角化とグループ化の進展は、36年1月、内部管理組織の再編をもたらしした(図1)。すなわち、「時勢ノ推移ト事業ノ漸次複雑性ニ鑑ミ今回別紙ノ通り管理組織ヲ

81) 30年代鐘紡の多角化と資金調達については、前掲、拙稿「戦時期〈鐘紡グループ〉と鐘淵実業の設立」を参照。

図1 鐘紡グループの内部管理組織（1936年1月7日）



出所：鐘紡株式会社「社内資料」より作成。

変更シ……更ニ新シク課ヲ増設シテ各其業務ヲ担当セシムルコト、セリ」⁸²⁾ というものであった。そして、鐘紡グループの内部管理組織は、社長以下、常務取締役1人、取締役2人、参与3人、秘書2人からなる四人の社長補佐陳容と、事務関係15課、事業関係13課からなる合計28課の典型的な職能的管理組織を前提として事業の多角化に対応して組織の細分化が行われたのである。とくに、事業関係の13課のうち、30年代に入って新しく設けられたのは、支那課、人絹課、麻布課、副業課、理化学研究課、鐘紡サービス課、昭和産業課などの7部門であった。しかも、別法人である鐘紡サービスと昭和産業という子会社の管理組織が、鐘紡本体の内部組織と完全にオーバーラップの実態を示していた。つ

まり、30年代の急激な多角化とグループ化は、同社本体における内部機構の拡大・再編をもたらしたのであり、また傘下子会社の統括体制は、鐘紡本体による職能別分社管理であったのである。

さて、30年代の鐘紡の多角化に対応する組織展開は、「製品」＝「複合工場」、「原材料」＝「子会社」という、「製品」と「原材料」の明確な区分にもとづいていた。すなわち、直営レベルでは既存工場の複合的な利用を軸としながら、他方の子会社レベルでは、事業的な関連を持つ旺盛なスピンのオフあるいは吸収・合併による子会社設立という、より外延的な拡大を図ったのである。このことは、30年代における同社の多角化と垂直的な事業展開にともなう、組織展開の重心が20年代の「工場」軸から「子会社」軸へと急激にシフトしたことを意味していた。言い換えれば、30年代の鐘紡は、原材料から完成品にわたる垂直的な関連事業の内部化を前提としながら、複数の「子会社」を組織戦略の軸とする急速なグループ化（事業持株会社化）を進め、30年代中葉には、いわゆる「鐘紡グループ」として姿を現わすこととなったのである。

VI おわりに

最後に、30年代における鐘紡の事業と組織展開のあり方を20年代と比較整理してみよう。

まず、羊毛をはじめとする総合繊維事業への多角化と、原料・副原料の自給化のための垂直的展開をより急速に進めた。第二には、20年代の在外子会社である上海製造絹糸による中国を中心とした事業展開から、30年代には、「工場」を担い手とする製糸および綿紡績事業の朝鮮進出と、「子会社」を担い手とする染色・羊毛事業を中心とする満洲進出がスタートした。つまり、30年代の多角化の進展は、活発な植民地進出をとまなうものであった。第三には、20年代の「工場」を主軸とする事業展開から、30年代には「子会社」を主軸とする事業展開にシフトし、企業グループ化が本格化した。したがって、

82) 鐘紡株式会社、社内資料「営業部管理組織変更の件」1936年1月7日。

より外延的な事業展開を押し進めることによって、30年代中葉には、鐘紡本体との事業的関連を持つ複数の子会社から成る有機的な組織構造、つまり、数多くの衛星組織を擁する新しい企業グループ、あるいは「新興の鐘紡コンツェルン」⁸³⁾として登場することとなったのである。

ここでは、従来の30年代紡績業史研究、つまり、「紡績企業」＝「垂直統合不十分」＝「東洋紡型」を念頭におきながら、本稿で得られた諸点をまとめて、結びとしよう。

まず、すでに検討した通り、鐘紡グループは、30年代の旺盛な多角化とそれらを垂直的に補完する事業部門への進出を行った。さらに、こうした事業展開は、「製品」と「原材料」の区分にもとづき、「直営事業」＝「工場」と「グループ事業」＝「子会社」を両軸とする戦略的な組織展開であった。すなわち、「製品＝工場」と「原材料＝子会社」という組織展開であった。他方、30年代の東洋紡についてみると、同社は、主に「工場」を軸とする「紡績・織布・加工あわせて綿部門で計35工場、レーヨン・スフの化学繊維部門で3工場、毛糸紡績・絹糸紡績各1工場を本体で直営するほか、直系子会社として裕豊紡績・東洋染色、傍系企業として大阪毛織・江商をも傘下に収めた総合繊維企業グループを形成しつつあった」⁸⁴⁾。このように、東洋

紡が鐘紡に比べて、相対的により消極的な多角化・垂直的統合にともなうグループ化の段階にとどまらざるを得なかったのは、1931年の「大阪合同紡績との大型合併によって、桁はずれに膨大な設備能力を膨張させたことによって余儀なくされた経営政策の産物であった」⁸⁵⁾。つまり、紡績業界は、当時、30年から37年まで続いた戦前最長・最大の第11次操業短縮が恒常化しており、「操短下の成長」を余儀なくされていた。こうした生産と設備稼働率の制約のもとで、大阪合同紡績との合併は、同社に日本最大の綿紡績メーカーの地位を確立させた。しかしまた、反面では、未稼働の遊休設備を抱え込まざるを得なくさせ、多角化・垂直的統合より綿紡績中心の経営政策への傾斜、つまり、綿布、染色、加工事業部門への進出と独特の合理化方法（労働強化）に頼らざるを得なかったのである。こうした、東洋紡と鐘紡グループの事業展開と組織行動の相違は、30年代における紡績企業の実態把握の問題について再検討を迫るものである。

すなわち、従来の「東洋紡」型を基準とした「紡績業＝多角化・垂直統合不十分」説という一面的な捉え方に対して、多角化と垂直統合にともなうグループ化がより進んだ「鐘紡」＝「統合型」とでもいうべき新たな紡績企業類型と組織戦略の多様性を提起できるのである。

83) 30年代の日本企業のグループ化については、下谷政弘「いわゆる〈コンツェルン〉考」『経済論叢』第149巻第1・2・3号、1992年、下谷政弘「新興コンツェルンと企業グループ」『経済論叢』第137巻第2号、1986年。

84) 坂本、前掲書、138ページ。

85) 同上書、134ページ。